بيتر دراكر

الإدارة

المهام - المسئوليات - التطبيقات

ترجمة
اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة
أ.د. نادية الهادى

PETER F.
DRUCKER

"Founding father of the science of management"
- LOS ANGELES TIMES

Management

Tasks
Responsibilities
Practices



الدار الدولية للنشر والتوزيع



الجزء الثالث : الإدارة العليا

تأليف

پيتر دراكر

المؤسس الأول لعلم الإدارة

ترجمة

اللواء محمد عبد الكريم

مراجعة

ا.د. نادية الهادى



الدار الدولية للنشر والتوزيع

القاهرة/ ج.م.ع

الطبعة الأولى
يناير 1996م

رقم الإيداع

95/8249

I.S.B.N
977-282-005-6

الإدارة

(المهام - المسئوليات - التطبيقات)

(الجزء الثالث. الإدارة العليا)

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES by Peter F. Drucker.

ISBN : 0-06-091207-3(pbk.)

هذه الترجمة مأخوذة من طبعة هاربر الصادرة فى عام 1985.

658.4
95-960977

٦٥٨,٤
دراكر ، بيتر ف .
الادارة / تأليف . بيتر ف. دراكر : ترجمة محمد عبد الكريم ؛ مراجعة نادية الهادى .-- (Cairo): الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥.
(جـ٣. ص ٢٨٨)
ترجمة لـ Management
١. الادارة . أ. عنوان

الدار الدولية للنشر والتوزيع

8 إبراهيم العرابى - النزهة الجديدة - مصر الجديدة - القاهرة - ج.م.ع.
ص.ب : 5599 هليوبولس غرب / القاهرة - تليفون/2993221 فاكس: 2990970 / 00202

تمت ترجمة ومراجعة وتحرير وإخراج هذا الكتاب فى صورته النهائية :-
«بالدار الدولية للنشر والتوزيع»

المحتويات

الجزء الثالث : الإدارة العليا

رقم الصفحة

الجزء الثالث

الإدارة العليا : مهامها وتنظيمها واستراتيجيتها

إن الإدارة العليا هى أداة التوجيه وأداة إعداد الرؤية والمستوى ولذا فإن لها مهاماً محددة، وتتطلب تنظيماً خاصاً بها. كما أنها تواجه تحديات إدارية عليا خاصة بالتنظيم والاستراتيجية فيما يتعلق بالحجم ، والتنوع ، والتفريع، والنماء، والتغيير ، والابتكار



قصة «چورچ سيمنس» و«دويتش بانك» (البنك الألمانى)

الإدارة العليا : هل هى رتبة أم وظيفة ؟. «چورچ سيمنس» Georg Siemens و«البنك العالمى» The Universal Bank. مهام الإدارة العليا. بناء فريق الإدارة العليا. السكرتارية التنفيذية. الدروس المستفادة من چورج سيمنس.

الإدارة العليا حقيقة. ولكن ، هل جوهرها هو القوة ؟ وهل الاصطلاح «إدارة عليا» هو المعنى الآخر «للرؤساء»؟ أم أن هناك وظيفة خاصة للإدارة العليا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هى هذه الوظيفة وكيف يجب بناؤها؟

إن نظرية الإدارة عادة ما لا تتحدث عن وظيفة وهيكل الإدارة العليا. إلا أنه عند ممارسة الإدارة، كانت الإدارة العليا هى أول مجال تم دراسته ومعالجته بطريقة منظمة، وذلك قبل قيام «فريدريك و. تايلور» Frederick W. Taylor بتنظيم العمل، وقبل تطوير «هنرى فايول» Henri Fayol للتصميم التنظيمى فى هيكله الوظيفى. وكان «چورچ سيمنس» (1839-1901) هو أول من طور الإدارة العليا كوظيفة وكهيكل تنظيمى فى ألمانيا فيما بين عام 1870 و 1880 ، عندما صمم وأنشأ «البنك الألمانى» Deutsche Bank

وجعله خلال بضعة سنوات مؤسسة مالية مليئة بالنشاط ورائدة فى قارة أوروبا (انظر الجزء الأول، ثم الفصل الأول من الجزء الثانى).

وعادة ما تذكر كتب الإدارة، أن ظهور الخطوط الحديدية عبر القارة فى أمريكا فى سبعينيات القرن التاسع عشر هو الذى أوجد الحاجة إلى الإدارة وأشعر الناس بها. وقد أسقطت هذه الكتب ذكر ظهور مؤسسة فى أوروبا (البنك العالمى)، وعادة لم يكن مؤلفيها على علم بذلك. وكانت مختلفة تماماً عن الخطوط الحديدية الكبيرة الحجم، إلا أنها فرضت إشكالاً يختص بإدارة منظمة كبيرة منتشرة جغرافياً. لقد كانت مشكلة الخطوط الحديدية هى مشكلة تنظيم وتنسيق للعمليات؛ أما مشكلة البنك العالمى فقد كانت مشكلة تنظيم وتنسيق للإدارة العليا.

لقد نما البنك العالمى عن كونه بنكاً منظماً للشئون والأعمال الخاصة كما كانت النية معقودة عليه، وذلك طبقاً للعقائد الموضوعة بواسطة خبراء الاقتصاد والاجتماع الفرنسيين من أول «چى بى ساى» J.B. Say، إلى «سانت سيمون» Saint-Simon، بأن يكون هذا البنك هو المحرك للتطور الاقتصادى والاجتماعى، وذلك عن طريق توجيه الموارد الرأسمالية للاقتصاد إلى صناعات الغد النامية والمنتجة. إن بنك «كريدى موبليه» Crédit Mobilier الذى أسسه «إخوان پريير» Pereire Brothers، والذى كان قد تأسس فى عام 1850، أثبت هذه النظرية، ولكنه فشل فى عمله كبنك. فقد كانت تنقصه القاعدة الادخارية والأعمال البنكية التجارية التى كان من المفروض أن تدعمه وتثبته حتى ينضج ويكتمل نمو استثماراته الصناعية، والتى بعدها يتحول البنك إلى «مؤسسات النماء» و«الأسهم سريعة الحركة» أى إلى المضاربة فى الأسواق بدلاً من التحول إلى التطور الصناعى.

لقد شد هذا الدرس الانتباه عبر «الراين» فى ألمانيا، حيث كان التطور الاقتصادى فى أول مراحله فى الستينيات من القرن التاسع عشر. لقد بدأ الألمان فى إنشاء بنوك لتكون بنوكاً للتطوير الصناعى، أى بنوكاً «لإدارة الشئون والأعمال الخاصة». وأيضاً لتكون لديها قاعدة عريضة من الودائع وأعمالاً بنكية تجارية، مثل البنوك الإنجليزية التجارية القديمة، ومن ثم أطلق عليها اسم «البنك العالمى».

ومن بين هذه البنوك التى بدأت فى ألمانيـا، أحـرز «البنك الألمانى» أكبـر قـدر من الأهمية. وفى الحقيقة لم تكن هناك «أرض ألمانية» عندما تم تأسيسه فى عام 1870. فقد تم توحيد ألمانيا تحت رئاسة «بسمارك» Bismarck، بعد ذلك بعام. ولكن على الرغم من لقبه البراق واستقرار النية لكى يصبح بحق البنك «الوطنى» الأول فى أوروبا. إلا أن البنك الألمانى كان أصغر البنوك، وأضعفها من ناحية رأس المال، وأكثرها تعرضاً للخطر من بين المشاريع البنكية الألمانية. وكان لا يبشر بالخير لدرجة أنه لم يتم العثور له على أى مدير بنكى خبير لكى يترأسه. وقد اضطر مؤسسوه للتحول إلى فرد عمره ثلاثون عاماً وكان يعمل كمحامى حكومى مغمور ، ليس لديه خبرة بنكية أو عملية لتولى رئاسة بنكهم هذا، وكان هذا الفرد هو «جورج سيمنس».

وفى خلال عشر سنوات كان «سيمنس» قد أقام «البنك الألمانى» ليكون المؤسسة المالية الرائدة فى ألمانيا. وبعدها بخمس سنوات، أصبح البنك الألمانى عملاقاً بين المؤسسات فى القارة الأوروبية كلها.

بناء فريق الإدارة العليا

لقد بدأ «سيمنس» بإقامة إدارة عليا كانت أول أداة من نوعها فى تاريخ الاقتصاد ومنشآت العمل الحر. ولقد لخص «سيمنس» بعد عدة سنوات مدخله بعبارة بارعة قال فيها: «إن البنك الذى لا يوجد فيه إدارة عليا فعالة، ما هو إلا أثاث فى مكاتب لا يصلح إلا للبيع بالمزاد العلنى».

إن الشركات التجارية القديمة فى «هامبورج» و«بريمن» ، والتى شكلت الأعمال الحرة الحديثة لألمانيا الصناعية سابقاً، كانت غالباً فى شكل شركات عائلية ذات فريق يتكون من الإخوة أو من الأب والابن فى رئاسة هذه الشركات. لقد حول «سيمنس» هذه الشركات المكو نة من اتحاد ملاك إلى «فرق» إدارة عليا محترفة.

فقد قام بتحليل النشاطات الجوهرية بالبنك، وتأكد من أن كل نشاط منها كان عبارة عن مسئولية مخصصة لفرد من أفراد الفريق، كما قام بتحليل العلاقات الجوهرية فى البنك والخاصة بالاستثمارات الكبرى والعملاء الكبار، أو بالعوامل الخارجية الكبرى مثل

الحكومة، وتأكد أيضاً من أن كل عضو فى فريق الإدارة العليا مسئول عن علاقة من هذه العلاقات. كما أنه كان من الطبيعى أن يكون هناك رئيس للفريق. وقد تولى سيمنس بنفسه هذا المنصب لعدة سنوات. إلا أن أى عضو من أعضاء الفريق الذى كان قد تم تعيينه لتولى أحد الأنشطة الجوهرية، أو إحدى العلاقات الجوهرية ، كان هو المسئول الأول والمباشر الذى يتخذ القرارات. وحتى «سيمنس» نفسه عندما كان يتولى منصب رئيس مجلس الإدارة وكان من الواضح أنه الرجل الأول فى الفريق، كان يتحول ليكون الرجل الثانى فى كثير من المجالات، وكان يعمل كبديل لزميله الذى كان يرأس أى من هذه المجالات.

وكان القرار الخاص بمن يقوم بالعمل ، ومن هو المسئول عنه، كان يتم اتخاذه على أساس شخصية الفرد و مسئولياته، واهتماماته ومؤهلاته. فقد كان من اللازم أن يكون العمل مناسباً للفرد، كما ازداد الاهتمام «بتغطية» كل نشاط جوهرى وكل علاقة جوهرية، بمعنى تعيين عضو كمسئول مباشر لكل نشاط وكل علاقة جوهرية.

إلى هذا الحد يمكن القول بأن «سيمنس» قام بالقليل من العمل بخصوص تعريف وظائف مجلس الإدارة الخاص بقانون الشركة الألمانية. إلا أنه سريعاً ما ذهب إلى أبعد من هذا وقام بتنظيم فريق إدارة عليا مبنى على الوظيفة بدلاً من القانون.

وعلى خلاف ما يجرى فى فرنسا، لم يكن لدى ألمانيا عندئذ، وحتى هذه الأيام ، مدينة كبيرة واحدة تتمركز فيها النشاطات الحكومية والاقتصادية. وحتى فى عشرينيات القرن العشرين، عندما كانت «برلين» فى قمة مجدها، فإن أغلب الشركات الصناعية الألمانية لم تكن لها رئاسة فى «برلين». وكانت الصناعة الكهربائية فقط هى التى يتم السيطرة عليها بواسطة شركات مستقرة فى برلين.

إن مدناً مثل «هامبورج» ، و«فرانكفورت» ، و«ميونيخ» كانت أقدم بكثير من «برلين». فقد كانت هذه المدن، مدناً كبيرة عندما كانت برلين قرية خاصة بالصيد فقط. وكان مواطنو هذه البلاد وخاصة رجال الأعمال منهم، لديهم شعور كبير بالاعتزاز القومى ولم يكونوا على استعداد لتلقى الأوامر والتحكم فيهم من برلين. إلا أن البنك الألمانى، إذا ما أريد له أن يقوم بوظيفته كمؤسس لمشروعات الأعمال الألمانية. كان عليه أن يصبح بنكاً قومياً بدلاً

من أن يظل بنكاً إقليمياً أو بنكاً محلياً. كما أن الأعمال الصناعية الجديدة الخاصة بالاقتصاد الألمانى سريع النمو، بدأت فى كونها هى أيضاً أعمالاً قومية بمصانعها وفروعها وعلمائها عبر البلاد بكاملها.

وكان على «سيمنس» أن يكوّن فريقاً قومياً للإدارة العليا يمكن للمديرين التنفيذيين فى المراكز الكبيرة خارج برلين أن يكونوا أعضاء فيه. فلم يكن هؤلاء الرجال طبقاً للقانون، أعضاء فى الإدارة العليا، أى فى مجلس الإدارة Vorstand. إلا أنهم داخلياً كانوا أعضاء فى فرق الإدارة العليا. فقد كانوا مسئولين عن علاقات البنك بمنشآت الأعمال الحرة الكبيرة فى مناطقهم. ولما كانت الصناعة فى الغالب خارج «برلين»، فإن هؤلاء الرجال غالباً ما كانوا يتحملون مسئولية الاستثمارات الصناعية الكبرى والعلاقات الخاصة بمنشآت العمل الحر فى هذه البنوك. وفى عام 1926 عندما اندمجت الصناعة الكيميائية الألمانية مع شركة «آى. جى. فاربن» I.G. Farben ، وأنشأت رئاستها فى «فرانكفورت». كان الرجل الأول للبنك الألمانى فى فرانكفورت مثلاً، يتولى المسئولية الأولى للعلاقة مع أكبر وأهم شركة كبرى صناعية فى ألمانيا.

وكانت النتيجة هى أن رجالاً بارزين فى مجتمعات مختلفة، كانوا على استعداد لخدمة البنك فى مراكز قيادية محلية، حيث لم يكن من الضرورى تحركهم إلى «برلين»، ولاكتفاؤهم بوظائف غير قيادية ، كما أن البنوك القوية المحلية كانت ترغب فى الاندماج مع البنك الألمانى لنفس السبب.

السكرتارية التنفيذية

إن هذا الفريق الديناميكى الكبير والذى كان منتشراً على مسافات واسعة أوجد مشكلة اتصال كبيرة فى الحال. إذ كيف يمكن إخطار الأعضاء بالمعلومات أولاً بأول وقد كان عددهم يصل من 25 - 35 عضواً؟ وكيف يمكن السيطرة على عمل البنك عندما يزداد حجمه إلى درجة أكبر من تمويل بعض الشركات، ويصبح بالفعل مؤسساً لمشروعات الأعمال القومية كما توقع مؤسسوه؟ وكيف يمكن السيطرة على موارد البنك الخاصة برأس المال والأفراد الحيويين؟ وكيف يمكن فى ظل هذا النظام منع نظام الإدارة العليا من تفتيت

البنك المتحد إلى سلسلة من الإقطاعيات شبه المستقلة؟ لقد كان الحل الذى أوجده «چورچ سيمنس» لهذا الإشكال هو إنشاء سكرتارية تنفيذية. فقام «سيمنس» بتجميع هيئة صغيرة من الموظفين المهنيين، وكلفها بمسئولية إبقاء جميع الأعضاء فى فريق الإدارة العليا على علم بنشاطات وقرارات بعضهم البعض، كما كلفها بمسئولية التفكير المبكر للبنك ككل، ومداومة الاتصال مع كل استثمار كبير، وكل التزام من التزامات البنك.

الدروس المستفادة من «چورچ سيمنس»

إن هذا المثال يعلمنا أولاً أن هناك وظيفة للإدارة العليا. وأن هناك عدداً من المهام تعتبر مهاماً للإدارة العليا. وهذا لا يرجع إلى كون الإدارة العليا هى العليا – أى لمجرد حيازتها للسلطة القانونية والقوة - ولكن مرجعه إلى أن مهام هذه الإدارة لا يمكن أن تنفذ إلا بواسطة أناس قادرين على رؤية منشأة العمل الحر ككل واتخاذ القرارات بشأنها.

وثانياً : تظهر قصة البنك الألمانى تحت رئاسة «چورچ سيمنس» أن الإدارة العليا تتطلب هيكلاً خاصاً. وأنها أداة مختلفة عن أى أداة أخرى للإدارة، ويجب أن يكون لها تصميم مختلف. وأخيراً تبرز القصة أن الإدارة العليا تتطلب أداة للمدخلات الخاصة بها، وأداة خاصة تمدها بالحركة والنشاط والمعلومات والفكر.

المهام الخاصة بالإدارة العليا وتنظيمها

تختلف مهام الإدارة العليا عن باقى مهام مجموعات الإدارة الأخرى، فهى متعددة الأبعاد. وهى مهام متكررة ولكن متقطعة. وهى تفرض متطلبات مختلفة عادة تكون متعارضة مع بعضها البعض على شخصية وطبيعة الفرد. لذا كان من المهم بناء وظيفة الإدارة العليا بحيث تكون المهام الخاصة بالأهداف ممكنة التحقيق، مع مراعاة شخصيات الأفراد فى هذه الإدارة. كما أنه يلزم توفير الحوافز والمعلومات التى تحتاجها الإدارة العليا لتنفيذ مهامها الخاصة.



مهام الإدارة العليا

أبعاد مهمة الإدارة العليا. الاحتياجات المحددة فى منشآت الأعمال الحرة المحددة. هل تقوم بأعمال تنفيذية أم لا. القواعد مهام متكررة ولكنها متقطعة. مطلوب تنوع القدرات والطبيعة - مهام الإدارة العليا وأساليب الرؤساء التنفيذيين. خواص مهام الإدارة العليا.

تصمم كل وحدة إدارية بخلاف الإدارة العليا من أجل مهمة كبرى واحدة فقط- سواء أكانت المنظمة قد تم بناؤها على أساس خطوط وظيفية، أو فى شكل «فرق عمل»، أو على أساس اللامركزية، أو على أساس طريقة «النظم». ويعرف كل جزء من البناء فى الهيكل التنظيمى بواسطة إسهام محدد له.

والاستثناء الوحيد هنا هو الإدارة العليا. فعملها متعدد الأبعاد، إذ لا يوجد لها مهمة واحدة فقط ؛ ولكن لها عدة مهام. كما أن هذا ينطبق على المؤسسات الخدمية العامة وأيضاً على منشآت الأعمال الحرة.

وبما أنه قد تم من قبل تعريف مهام الإدارة العليا فى هذا الكتاب، فإن ما يلى ما هو إلا تكرار إجمالى للموضوع كله.

1 ـ هناك أولاً مهمة التفكير الجاد فى مهمة منشأة العمل الحر، أى السؤال: «ما هى مهمة

منشأة العمل الحر وماذا يجب أن تكون؟» وسيقودنا هذا إلى وضع أهداف ، وتطوير الاستراتيجية والخطط، ووضع قرارات اليوم من أجل نتائج الغد. إن هذه الأمور لا يمكن القيام بها إلا بواسطة جهاز فى منشأة العمل الحر يمكنها رؤية العمل الحر بأكمله؛ ويمكنها وضع قرارات تؤثر على المنشأة بالكامل، ويمكنها موازنة أهداف واحتياجات اليوم فى مقابل مطالب الغد، ويمكنها تخصيص الموارد والأفراد والأموال للحصول على النتائج الجوهرية.

2 ـ وهناك احتياج لوضع المستويات، وإعطاء القدوة لوظائف الضمير. كما أن هناك احتياجاً لجهاز فى منشأة الأعمال يهتم بالفجوة الكبيرة بين ما تمثله المنظمة وما تقوم به بالفعل. كما أن هناك احتياجاً إلى جهاز يهتم بالتبصر والقيم فى المجالات الجوهرية. ومرة أخرى نقول إن هذا كله لا يأتى إلا من جهاز الشركة المساهمة حيث يمكنه رؤية وفهم منشأة العمل الحر بأكملها.

3 ـ وهناك مسئولية بناء وصيانة التنظيم البشرى. كما أن هناك احتياج إلى العمل على تطوير الموارد البشرية من أجل الغد، خاصة، من أجل تدبير إدارة عليا من أجل الغد. إن الروح الخاصة بالمنظمة تنشأ من الرجال الموجودين فى القمة. إذ أن مستواهم وسلوكهم وقيمهم ومعتقداتهم كلها تعطى القدوة لمؤسستهم بالكامل، وتقرر احترامها لذاتها. كما أن هناك أيضاً احتياج إلى التفكير فى الهيكل التنظيمى وتصميم المنظمة، وهذا يتطلب مجموعة يمكنها رؤية منشأة العمل الحر بكاملها، ووضع قرارات بعد التأمل والتحرى فى المنشأة بأكملها.

4 ـ إن العلاقات الكبرى فى غاية الأهمية ولا يتمكن أحد سوى هؤلاء الذين فى القمة من إقامتها والحفاظ عليها. وقد تكون العلاقات خاصة بعملاء أو موردين على قدر من الأهمية. وقد تكون علاقات صناعية أو علاقات مع بنوك ومجتمعات مالية، أو مع حكومات أو مؤسسات خارجية. إن مثل هذه العلاقات تؤثر بعمق فى طاقة منشأة العمل الحر على الأداء. وهى علاقات لا يستطيع القيام بها إلا فرد يمثل المنشأة بأكملها، ويتحدث باسمها ويدافع عنها ، ويلزمها بواجبات أيضاً.

ومن هذه العلاقات يبرز كثير من أعمال وقرارات سياسية خاصة بالإدارة العليا تخص بيئة منشأة العمل الحر، وتأثيرها الاجتماعى، و على سياساتها الخاصة بالتوظيف، وعلى مركزها وشرعيتها.

5 ـ هناك مراسم عديدة مثل حفلات العشاء والمناسبات الهامة المدنية، والتى هى أكثر الأشياء استهلاكاً لوقت أفراد الإدارة العليا، ومع ذلك لا يمكن تجنبها فى منشأة العمل الحر الصغيرة أو المتوسطة المشهورة فى مجتمعها أكثر مما هى مشهورة بين الشركات الكبرى.

ولقد قال رئيس إحدى الشركات متوسطة الحجم: «كلما كان رئيس شركة جنرال إلكتريك يرسل شيكاً، كان يتم تقديمه بواسطة أحد نواب الرئيس، ولقد كان لديه خمسة وستون نائباً، وكان علىّ أن أذهب بنفسى فى كل مرة، لأنى أكبر موظف فى هذا المكان».

6 ـ هناك احتياج لوجود جهاز للطوارئ فى حالات الأزمات الكبرى. أى الاحتياج لشخص يمكنه تولى الأمور عندما تسوء إلى درجة كبيرة. فعندئذ يجب على أكثر الناس فى المنظمة خبرة، وأكثرهم حكمة، وأهمية، أن يشمروا عن ساعد العمل ويندمجوا فيه. إذ أنهم مسئولون قانونياً. كما أن هناك أيضاً مسئولية خاصة بالمعرفة لا يمكن التخلى عنها.

إن كل هذا ما هو إلا جزء من كشف الحساب. وهو يبرهن على أن مهمة الإدارة العليا لن يكتمل تنفيذها إلا إذا تم الاعتراف بأنها وظيفة مميزة، وعمل من نوع معين منظم.

وبينما يوضح كشف أعمال الإدارة العليا بأن لها وظيفة حقيقية، فإننا لانجد قاعدة عامة لمهام الإدارة العليا.

إن كل منشأة للعمل الحر وكل مؤسسة تحتاج إلى وظيفة إدارة عليا. إلا أن كلاً

منهما لها مهام محددة لهذه الإدارة. فعناصر العمل واحدة. إلا أن مهام الإدارة العليا المحددة تختص بكل منشأة أعمال حرة على حدة/ إذ يجب أن تتبع هذه المهام من تحليل معين عن مهمة وغرض المؤسسة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وأنشطتها الجوهرية. إن السؤال الذى يجب ألا يطرح هو «ما هى الإدارة العليا؟» لكن السؤال بشكل أفضل هو «ما هى الأشياء المحددة الواجب القيام بها فى هذه المنشأة الخاصة بالعمل الحر، والتى تكون ذات الأهمية الحاسمة لنجاح وبقاء المنشأة، والتى لا يمكن تنفيذها إلا بواسطة الإدارة العليا؟» «وما هى الأشياء المحددة التى لا يمكن تنفيذها إلا بواسطة الأشخاص الذين يرون المنشأة بأكملها، والذين يمكنهم إجراء توازن بين احتياجات المنشأة الحالية، واحتياجاتها فى الغد. ومن يمكنه اتخاذ القرارات النهائية الفعالة».

لهذا نجد أنه من غير المعقول أن نتحدث عن هيكل نموذجى للإدارة العليا بالطريقة التى تتحدث بها الكثير من الكتب فى هذا الصدد. فالإدارة العليا النموذجية هى تلك التى تقوم بالأعمال الصحيحة السليمة لمؤسستها فى التو واللحظة. وللتأكد من هذا نحتاج إلى نظرية خاصة بالإدارة العليا. إلا أن التطبيق الخاص بهذه النظرية يجب أن ينشأ أساساً من خلال التجربة. وأن يكون مناسباً لمنشأة الأعمال، وأن يكون نابعاً من تحليل لهذه المنشأة بالذات. كما يجب أن يتبع استراتيجية المنشأة وأن يكون متوافقاً معها.

هل «تقوم» بأعمال تنفيذية أم «لا»

إن التحليل الخاص لكل منشأة للعمل الحر (أو للمؤسسة الخدمية العامة) سيظهر الأنشطة المناسبة لمسئوليات الإدارة العليا فيها.

وتتفق كتب الإدارة على أن الإدارة العليا لا يجب أن تتولى عملاً تنفيذياً ، كما يتفق أغلب المراقبين ذوى الخبرة فى هذا المجال على أن السبب الشائع فى عدم إتمام الإدارة العليا لعملها هو أن المديرين التنفيذيين فى القمة يقومون بالعمل بأنفسهم، وبالتالى فهم لايتفرغون لمهام الإدارة العليا.

قام «چورچ سيمنس» عند تصميمه للإدارة العليا بإدراج كمية كبيرة من العمل التنفيذى فيها؛ ولم يقصر عمل إدارته العليا على توجيه الآخرين ولا على التخطيط، والتوجيه، أو تحديد اتجاه بنكه فقط. بل على العكس من ذلك فقد كان أول عمل لأعضاء فريق إدارته العليا هو العمل الخاص بالاستثمارات المالية والصناعية الكبرى التى قرر البنك تطويرها. ولم يكن هذا العمل توجيهاً لأعمال الآخرين بل كان قياماً بالعمل نفسه. ولم يبتعد رجال القمة العاملين مع «سيمنس» عن الأعمال التنفيذية ، بل كان عليهم تحمل مسئولية شخصية مباشرة لإيجاد فرص الاستثمار الصحيحة وتطويرها لكى تصبح منشآت للأعمال الحرة الناجحة المنظمة. ومن الواضح أن ذلك كان أحد أسرار نجاح البنك الألمانى. هذا وتميل الإدارات العليا الفعالة إلى اتباع الممارسة الخاصة بـ «سيمنس» بدلاً من اتباع نصائح المستشارين وأصحاب النظريات.

وسنعرض الآن بعض الأمثلة: حازت شركة فرنسية متوسطة الحجم منتجة لسلع استهلاكية معروفة عالمياً، بمركز قوى فى الأسواق الأوروبية فى العقد الأخير. وكان أحد أسباب نجاحها هو أن رئيس هذه الشركة كان هو نفسه المدير المختص بالدعاية والإعلان وترويج المبيعات لها. وكان يقوم بنفسه بكتابة أغلب إعلانات الدعاية وتصميم عمليات الترويج لمبيعات الشركة. كما كلف نفسه بالمسئولية المباشرة الخاصة بالعلاقات مع المتعاملين مع الشركة فى جميع أنحاء أوروبا وخاصة فى فرنسا. وكان يقوم بنفسه بزيارة حوالى ثلاثين عميلاً كبيراً على مدار العام، ويستمع لهم، ويدرس عملهم ، ويدير علاقات الشركة معهم. وكان يقول: «إن عملنا هو عمل ترويجى، ويعتمد على استعداد عملائنا للعمل بجدية فى بيع منتجاتنا. لذا كان عملنا يعتمد على معرفتنا الوثيقة بالعملاء وعلى معرفتهم بنا، وكذا على استعدادنا وقدرتنا على تصميم المنتجات التى يرغبون فى بيعها، ويستطيعون بيعها، وعلى تسليمها لهم بالطريقة التى يطلبونها، وأن نضع أسعارها بحيث تتناسب مع الأسعار التى تناسب عملاءهم». إلا أن هذا الرجل نفسه كان يرفض تماماً أى علاقة له بالتصنيع، على الرغم من أن أساس عمله فى الماضى كان الهندسة الصناعية.

قد يكون العمل فى مجالات الابتكارات الكبرى مهمة للإدارة العليا تقوم بتنفيذها

بنفسها، وذلك فى مرحلة خاصة من مراحل تطور الشركة.

نجد أن شركة للأدوية مثلاً قامت بتوسيع قاعدة عملها. وقد كانت لمدة طويلة تتصدر باقى الشركات فى مجال واحد كبير، ثم رأت أن قاعدة عملها ضيقة النطاق. فقامت بتحديد بضعة مجالات جديدة توقعت أن تكون هى عنصراً مهماً فيها. وكان كل مجال من هذه المجالات يتطلب استنباطاً لعقاقير جديدة. وانتقل عضو واحد من أعضاء الإدارة العليا إلى كل مجال من المجالات الثلاثة التى اختارتها الشركة، وذلك للعمل ليس كرئيس ولكن كعضو فى «فريق المشروع»، الذى تم تكوينه لتطوير المنتجات الجديدة وتطوير منشأة العمل الحر الجديدة.

ولقد ظلت قيادة قوة المهمة الخاصة هذه، وهى فى مراحلها الأولى، فى أيدى علماء البحوث، إذ كانت الحالة تستدعى ذلك. إلا أن عضو الإدارة العليا الموجود فى «فريق المشروع» كان يعمل فى أثناء ذلك الوقت بكل نشاط وهمة بالتفكير الجاد فى استراتيجيات التسويق، كما كان يعمل فى الاختبارات الطبية، والحصول على الموافقات من الإدارات الحكومية المختصة بمنح تصاريح للأدوية الجديدة، وكذا فى تخطيط التغييرات الضرورية فى قوة العمل الخاصة بالمبيعات لكى تتمكن الشركة من التحرك إلى أسواق جديدة عليها، لم تورد فيها أدويتها من قبل.

ولقد كان هذا العمل فى غاية الأهمية بالنسبة لمستقبل الشركة، واشتمل فى نفس الوقت على قرارات أساسية صعبة إلى الدرجة التى أوجبت على عضو الإدارة العليا أن يكتسب خبرة عملية مباشرة فى المجال، حتى يتمكن باقى الفريق من اتخاذ القرارات الضرورية والأفعال الضرورية.

وهناك مثال آخر.. لقد كانت شركة «سيرز، رويك» Sears, Roebuck، من أول بداية عملها مصرة على إبقاء الإدارة العليا خارج العمليات، وأن تكون مقتصرة على مهام الإدارة العليا فقط. ولم يكن أحد يعتقد فى هذا أكثر من اعتقاد «چنرال وود» General Wood، إلا أنه عندما قام «وود» بجعل عمل الإدارة العليا عملاً نمطياً، وقام بتشكيل فريق

إدارة عليا مكون من ثلاثة رجال، خصص فيه عملية اختيار مواقع متاجر التجزئة الكبرى كمسئولية عمل للإدارة العليا. وكان رأيه هو أن هذا القرار سيكون له أثر طويل الأجل ومتعذر إلغاؤه فيما يختص بقدرة الشركة على البيع وكسب المال. إذ إنه بمجرد اختيار الموقع وبناء المتجر، سيكون هناك التزام مدته عشرون عاماً. إن قراراً كهذا على الرغم من أنه قرار عمليات، إلا أنه كان من الواجب، أن يتم بواسطة الإدارة العليا. ولكى يمكن اتخاذ هذا القرار بذكاء، كان من الواجب أن يعمل عضو من الإدارة العليا فى المشروع من بدايته.

لقد كانت هذه كلها سابقات أعمال لها خطورتها. فإذا ما نحن أدخلنا العمل التنفيذى على عمل الإدارة العليا بشكل قانونى، فإن جميع الرؤساء التنفيذيين الذين يفتحون جميع الخطابات الواردة والذين يقومون بالتفتيش النهائى بأنفسهم – وقد رأيت ذلك بنفسى، وفي مؤسسات أعمال كبيرة للغاية – سيمكنهم الادعاء بأنهم يقومون بأعمال إدارة عليا.

والقاعدة فى هذا سهلة:

1 ـ لا يعتبر العمل عملاً للإدارة العليا إذا ما تمكن شخص آخر من القيام به. وطبيعى أن تستبعد أغلب الأعمال التنفيذية من أعمال الإدارة العليا بواسطة تحليل الأنشطة الجوهرية، لأن الإدارة العليا لا يجب أن تشترك فى أى أعمال أخرى. كما أن الأنشطة الجوهرية يجب أن تخضع للسؤال: «هل يمكن لأ ى شخص آخر القيام بها بطريقة جيدة؟ وهل يوجد على الأقل شخص ما قادر على القيام بها؟ فإذا كانت الإجابة بنعم، فهى إذاً ليست بأعمال إدارة عليا.

2 ـ على الأفراد الذين ينتقلون إلى الإدارة العليا أن يتخلوا عن العمل التنفيذى أو الوظيفى الذى كانوا يقومون به من قبل. وأن يتم تسليم هذا العمل السابق إلى أفراد آخرين. وإلا فإنهم سيبقون كأفراد تنفيذيين أو وظيفيين.

فقولنا «إن هذا العمل عمل تنفيذى» لا يحسم النقاش الخاص بخصوص إشراك

هذه المهمة أو تلك فى وظيفة الإدارة العليا. إن المديرين التنفيذيين الذين يستمرون فى العمل التنفيذى لديهم فطرة سليمة. ولكنهم إذا لم يقوموا بتعريض عمل الإدارة العليا للتحليل الخاص بالأنشطة الجوهرية، فإنهم سيقومون بأعمال تنفيذية خاطئة ، وسيقومون بالأعمال التى اعتادوا القيام بها، والتى يحبونها ، وسيستخفون بأعمال الإدارة العليا.

خواص مهام الإدارة العليا

من الصعب تنظيم وظيفة الإدارة العليا. فكل مهمة فيها هى مهمة متكررة. ويلزم أن يتم القيام بها مراراً وتكراراً. والقليل منها يعتبر مهاماً مستديمة. والقليل منها هو الذى يتطلب تنفيذه من التاسعة إلى الخامسة بعد الظهر. وعندما تبرز هذه المهام تكون دائماً ذات أهمية قصوى للمؤسسة، فهى القرارات المتعلقة «بالحياة والموت». إلا أنه من الحمق القيام بالتخطيط خمسة أيام فى الأسبوع ولمدة 52 أسبوعاً فى العام. وكثيراً ما تثار قرارات خاصة بالأفراد المهمين، وهى قرارات تحتاج إلى وقت طويل، وغالباً ما تنجح. كما أن هذا ينطبق على أغلب المهام الأخرى للإدارة العليا.

إن الأفراد يحتاجون إلى عمل متواصل يوماً بعد يوم، وعادة ما لا ينفذون سوى القليل من العمل ما لم يقوموا بالعمل بطريقة مستمرة.

وهناك صفة خاصة أخرى لمهام الإدارة العليا، وهى أنها تتطلب قدرات وطبائع متعددة، وكذلك تتطلب قدرة على التحليل، والتفكير، وتقييم البدائل، وتنسيق اختلاف الآراء. وهى أيضاً تتطلب القدرة على التحرك السريع الحاسم، وتتطلب الجرأة والشجاعة الفطرية. كما تتطلب مهام الإدارة العليا الاعتياد على الأفكار، والمفاهيم ، والحسابات ، والأرقام الاعتبارية النظرية. وتتطلب تفهماً ، ووعياً إنسانياً ، وتعاطفاً واهتماماً شديداً بالناس واحترامهم. وقد تتطلب بعض المهام عمل الفرد نفسه وعلى انفراد، وبعضها يحتاج تمثيلاً وحضور احتفالات رسمية، مثل المهام خارج مبنى العمل والتى تتطلب استمتاعاً بالجمهور والبروتوكول، وقدرة على تمثيل المؤسسة وإعطاء الأثر الطيب دون الإدلاء بأى كلام.

إن مهام الإدارة العليا تتطلب أربعة أنواع مختلفة من البشر على الأقل: «الرجل المفكر»، و«رجل العمل»، و«رجل الجماهير»، و«رجل الواجهة». إلا أن هذه الطبائع الأربع نادرة الوجود فى شخص واحد. إن عدم تفهم هذه الخواص هو السبب الرئيسى فى ضعف تنفيذ مهام الإدارة العليا أو عدم تنفيذها على الإطلاق.

ونظراً لأن مهام الإدارة العليا غير دائمة، نجد أنه كثيراً ما ينظر إليها حتى فى منشآت العمل الكبيرة كشئ سيتم القيام به عندما تكون هناك حاجة إلى ذلك. إلا أنه بمرور الأيام ويوماً بعد يوم ، يشعر الناس المتواجدون فى القمة بالحاجة إلى القيام بعمل متواصل مستمر. وهذا يعنى قيامهم بعمل وظيفى. إذ إن هناك عملاً يومياً فى التصنيع والتسويق ، والحسابات والهندسة، وفى الدعاية والإعلان ومراقبة الجودة. وهذا سيعنى أن مهام الإدارة العليا لن تتم على الإطلاق. وهناك عديد من هذه الأعمال يمكن القيام بها بهذه الطريقة. فبينما تتطلب كل مهمة فردية فى وظيفة الإدارة العليا فترة زمنية نسبية محدودة فى منشآت العمل الحر الصغيرة والأقل تعقيداً ، فإن مجموع العمل فى الإدارة العليا حتى فى المشروعات الصغيرة، أكبر بكثير من أن يعالج كأمر هامشى وكإضافة على العمل الوظيفى. إن العمل التنفيذى الذى ينفذ أولاً بأول فى كل يوم عادة ما يكون عملاً ملحاً، كما أن كثيرا من أعمال الإدارة العليا يبدو كما لو كان فى إمكانه الانتظار إلى الغد الذى لا يأتى أبداً .

هذا بالإضافة إلى أن الرجل الموجود فى القمة، يميل فقط إلى رؤية الأجزاء التى تناسب طباعه من بين أعمال الإدارة العليا . وستشكل هذه الأجزاء العمل الرئيسى الخاص بالإدارة العليا عنده وسيقوم بتنفيذها . إن رجل القمة سيكون على حق عندما يخص نفسه بتلك المهام التى تناسب شخصيته وطباعه وخبراته . ولكنه مخطئ فى اعتقاده بأن ذلك هو الذى سيعتنى بالعمل فى الإدارة العليا ، فمثل هذا العمل سيفقد منشأة العمل الحر توازنها ، ومن المحتمل أن تخرج عن نطاق السيطرة.

إن أول متطلبات الإدارة العليا الفعالة، كما رآها «چورچ سيمنس» من قرن مضى، هو القيام بتحديد جميع الأنشطة والمهام الجوهرية الخاصة بالإدارة العليا فى منشأة العمل

الحر بموضوعية. إن القول المأثور بأن «لكل رئيس تنفيذى طريقته الخاصة وهو الذى يقرر ما هى الإدارة العليا» ما هو إلا هراء. إن كل رئيس تنفيذى بل كل شخص له طريقته الخاصة فى العمل، وله الحق فى ذلك تماماً. إلا أن تقرير ماهية الإدارة العليا أو ما يجب أن تكون عليه الإدارة العليا هو قرار موضوعى. وهو لا يتوقف على الطريقة الخاصة بالفرد أكثر مما يتوقف قانون الجاذبية على ما قام عالم الفيزياء بأكله فى الإفطار مثلاً.

والحقيقة: فإن مهام الإدارة العليا، بينما تعتبر مهاماً مستديمة، إلا أنها ليست عملاً مستديماً، والحقيقة أن مهام الإدارة العليا تتطلب صفات ومهارات وطبائع مختلفة، تحتم تخصيص كل مهمة من مهام الإدارة العليا لفرد واحد معين، وإلا سيتم إهمال كثير من الأعمال الجوهرية. ويجب أن تكون هناك خطة عمل خاصة بالإدارة العليا، وخاصة فى المنشآت الصغيرة للعمل الحر، والتى يتضح فيها بتفصيل كبير، من هو المسئول عن هذا وذاك. وما هى الأهداف الخاصة بكل مهمة، وما هو التوقيت النهائى لها. ونظراً لأن وظائف الإدارة العليا تختلف فى صفاتها الأساسية عن أى نوع آخر من الأعمال فى المؤسسة، لذا يجب أن تحدد تماماً وأن تخصص بوضوح.



هيكل الإدارة العليا

الهـياكل الخاصة بفرق الإدارة العليا - المدير العام. المجموعة التنفيذية. ما عدد الإدارات العليا ؟. المواصفات الخاصة بفرق الإدارة العليا. عمل الفريق فى الإدارة العليا. القرارات التى يحتفظ بها. كيف نغذى العقل - السكرتارية التنفيذية ونقاط ضعفها. بحوث منشأة العمل الحر. عنق الزجاجة يكون فى قمة الزجاجة.

إن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل لرجل واحد. ومن النادر أن نجد رجلاً واحداً بشخصه يمكنه الجمع بين مختلف الميول والطباع التى يتطلبها هذا العمل. علاوة على هذا فسيتضح عند تحليل مهام الإدارة العليا أن هناك عملاً أكثر مما يستطيع رجل واحد القيام به. كما يتطلب هذا العمل - فيما عدا المنشآت الصغيرة - فترة عمل كاملة لرجل واحد على الأقل على ألا يقوم بعمل أى شئ آخر، ثم رجل أو اثنين على الأقل للعمل لأكبر فترة من وقتهما لتولى أمور جزء من المهمة التى يكونا قادتها، ولهما المسئولية الأولى فيها.

إن هناك أسباباً أخرى لنزوع الرجل الأوحد فى الإدارة العليا إلى سوء الأداء الوظيفى. إن كل عملية تعيين لمنصب الإدارة العليا، التى يرأسها رجل واحد هى أزمة ومقامرة يائسة. إذ لا يوجد أحد فى المنشأة يمكن القول بأنه قام بعمل الإدارة العليا وأثبت فيها ذاته سوى رئيس الإدارة العليا الأسبق.

إن التعرف على طبيعة عمل فريق الإدارة العليا من الأمور المهمة للغاية فى منشأة العمل الحر الصغيرة. والإدارة العليا ذات المنصب الأوحد هى السبب الأكبر فى فشل نمو منشآت العمل الحر (انظر الفصل 12) ، لأن العمل نفسه هو أولاً عمل فريق. ومهما كانت الألقاب الموجودة على خريطة التنظيم، فإن عمل الإدارة العليا فى أى شركة سليمة غالباً مايتم بواسطة فريق.

إن «هنرى فورد» كما قيل عنه (فى الفصل الأول ـ الجزء الثانى «لماذا المديرون؟») لم يعتقد فى ضرورة وجود المديرين على الإطلاق. وهذا يوضح بشكل كبير انحدار شركته وقربها من الانهيار فى سنواته الأخيرة. وكما أوضحت الدراسات الحديثة (خاصة دراسة «آلن نيفينز» Allan Nevins، «فورد والأوقات والرجل والشركة Ford,the Times, the Man, the Company» الصادرة عن سكريبنر Scribner عام 1954) ، كانت شركة «فورد» للسيارات فى أثناء نموها ونجاحها –أى من عام 1907 وحتى بداية العشرينيات– تدار فعلاً بواسطة فريق إدارة عليا حقيقى، حيث كان «چيمس كوزنز» مساوياً لـ «فورد»، والسلطة النهائية فى كثير من مجالات الإدارة العليا. وبعد أن ترك «كوزنز» العمل ـ ودخل فى السياسة وأصبح عضواً حراً محبوباً فى مجلس الشيوخ فى «ميتشيجان» ـ أصبح هنرى فورد هو الإدارة العليا ذات المنصب الأوحد. ولم يكن انحدار شركة «فورد» منذ ذلك الحين مجرد مصادفة.

قد تبدو الإدارة العليا لشركة ما على الورق وكأنها وظيفة لرجل واحد. وإذا ما كانت الشركة ناجحة فإنه عند إمعان النظر فيها فإننا سنجد أن هناك أناساً آخرين يتحملون مسئولية إدارة عليا مخصصة لهم.إن مراقب الحسابات غالباً ما يلعب دوراً فى وظيفة الإدارة العليا مثل القيام بالأعمال التحليلية والتخطيطية وتحديد الأهداف. كما قد يتحمل رجل التصنيع مسئولية التنظيم البشرى بالإضافة إلى واجباته الوظيفية. وكل هذه الأمور تسرى بطريقة جيدة طالما كانت منشأة العمل الحر صغيرة وبسيطة. أما المنشآت الأكبر المعقدة التركيب فهى تحتاج إلى فريق إدارة عليا واضح البناء.

وقد يتم تنظيم الفريق، كما يسرى الآن، من مكتب للمدير يخدم فيه عدد من الأفراد المتساويين معه فى الأهمية، ولكل منهم مجال مسئولية أساسى تكون له الكلمة الأخيرة فيه. لقد كان هذا هو الهيكل الذى قام سيمنس بتنظيمه. وهو من أنسب التنظيمات – ولو أنه

ليس أسهلها.

وهو الهيكل الذى أنشأه بناة التنظيمات فى العشرينيات فى شركة «ديپون» وشركة «ستاندرد أويل» فى «نيو چيرسى» و«رويال دتش / شل»، و«يونيليڤر» - دون أن تكون لهم دراية بـ «چورچ سيمنس» أو يكونوا قد سمعوا به من قبل.

ومن المحتمل أيضاً أن يكون هناك رجل واحد، كرئيس أو رئيس مجلس إدارة مثلاً، يحمل لقب الرئيس التنفيذى، ويشاركه عدد صغير من الزملاء الذين يحملون لقب مثل نائب المدير التنفيذى، وتكون لكل منهم سلطة مخصصة ومسئولية واضحة لجزء من مهمة الإدارة العليا دون أن تكون له واجبات أخرى.

ولكى نستشهد بهيكل آخر شائع إلى حد ما. قد نجد ثلاثة أو أربعة رجال قمة، يتحمل كل منهم مسئولية إدارة عليا مخصصة له بوضوح. على الرغم من أن أحدهم سيكون الرجل الأول. وهذا هو الهيكل الذى استخدمته شركة «چنرال موتورز» لمدة خمسين عاماً، وكان عبارة عن : رئيس مجلس إدارة ، ونائب رئيس مجلس إدارة ، ورئيس مجلس إدارة اللجنة التنفيذية، ورئيس. وقد تم تخصيص وظيفة كل منهم بحيث تناسب شخصياتهم. إلا أن المناصب الأربعة هذه كانت دائمة.

وهناك كثير من التنوعات فى موضوع البحث هذا.

وإذا بينت الخريطة التنظيمية أن هناك فريق إدارة عليا، فهذا لا يعنى بالضرورة وجود هذا الفريق على الواقع. لذا يجب أن نأخذ حذرنا من أخطار الدكتاتوريات المتنكرة فى شكل فريق إدارة عليا.

وأفضل دليل على هذا هو ما حدث لمفهوم «سيمنس» الشخصى فى ألمانيا. فلقد تم سن قانون الشركة الألمانية فى عام 1887 كنتيجة لعمل «سيمنس» الذى أتاح وجود فريق إدارة عليا (ڤورستاند Vorstand). إلا أن كثيراً من الشركات الألمانية، خاصة فى الفترة ما بين عام 1900 والحرب العالمية الثانية ، كانت تدار بطريقة «المدير العام» Generaldirektor الاستبدادية، لأن أعضاء الـ «ڤورستاند» كانوا مشغولين طوال وقتهم بمهام وظيفية على عكس قاعدة «سيمنس» . وكان القليل من هذه الشركات يتم إدارتها بصورة مرضية أو كانت تأتى بنتائج مرضية.

إن الوقاية الفعالة الوحيدة التى يمكن إجراؤها، هو إعطاء كل مهمة من مهام الإدارة العليا لرجل يكون مسئولاً عنها مسئولية أساسية ومباشرة. وفى الشركات الكبيرة لا يجوز لأى فرد يحمل مسئولية من مسئوليات الإدارة العليا، أن يقوم بتحمل مسئولية أخرى لا علاقة لها بعمل الإدارة العليا.

ويجرى تعلم هذا الدرس من سوء الأداء الوظيفى للإدارة العليا الذى يحدث فى هذه الأيام، ولو أنه أقل خطراً، مثل «المدير التنفيذى فى المجموعة» ، أى العامل الذى يفرض عليه «تخصيص جزء من وقته» لعمل خاص بالإدارة العليا.

إن المدير التنفيذى فى المجموعة والمسئول عن عدد من أقسامها، هو أمر شائع الوجود فى الشركات الكبيرة، إذ إن عليه أن يرأس مجموعته، ولكن عليه أيضاً تخصيص بعض وقته - 30٪ تقريباً - لمهام الإدارة العليا بالشركة. إن ذلك قد يبدو أمراً سليماً، ولكنه لم ينجح. فالمدير التنفيذى للمجموعة عادة ما يكون مشغولاً بدرجة كبيرة، ولا يمكنه تحمل مسئولية واضحة يكلف بها تخص مهام الإدارة العليا ؛ والنتيجة الحتمية هى أنه لن يسهم فى العمل الخاص بالإدارة العليا.

لقد عرفت شركة «آى بى إم» IBM هذا الأمر، فقد كان لديها مجموعة من المديرين التنفيذيين للمجالات الكبيرة مثل (البحوث، والهندسة، والتصنيع، والتسويق، والخدمات المحلية للتسويق ، والأعمال العالمية وغير المختصة بالكمبيوتر) ، كما كانت لديها لجنة إدارة مكونة من أربعة رجال، وهم رئيس مجلس الإدارة ، والرئيس ، ومديرين كبيرين، كانوا لا يقومون بأى أعمال تنفيذية. وكل من هؤلاء الأربعة كان معنياً بمسئوليات إدارة عليا واضحة ولا عمل آخر له.

ومع ذلك فقد كان المدير التنفيذى للمجموعة عضواً فى فريق الإدارة العليا، إلا أنه لم يكن فى فريق الإدارة العليا للشركة الأم، بل فى فريق الإدارة العليا الخاص بالقطاعات الموجودة فى مجموعته، والتى كان كل منها يشكل منشأة عمل حر قائمة بذاتها وهامة وكبيرة، وبالتالى فقد كان كل منها يتطلب إدارة عليا خاصة به.

ولقد كانت هذه الطريقة هى التى استخدمتها شركة «جنرال إلكتريك» للخروج من الخطأ فى تعيين المدير العام لمنشأة عمل حر إنتاجية كمدير تنفيذى للعمليات (انظر الفصل

الثالث عشر - الجزء الثانى). لقد أصبح المدير التنفيذى للمجموعة هو القائد لفريق الإدارة العليا لمجموعته ، وعضواً فى الإدارة العليا لكل منشأة عمل حر إنتاجية. إلا أنه لم يعمل كعضو بالإدارة العليا لشركة «چنرال إليكتريك»، والتى كانت الوظيفة مصممة عليها.

ماعدد الإدارات العليا ؟

دائماً ما نجد فى المنشآت الكبيرة والعالمية للعمل الحر عدة إدارات عليا وليس إدارة واحدة فقط. وتكون الشركة كلها هى منشأة للعمل الحر. إلا أن القطاعات المستقلة لشركة منظمة لامركزياً نجدها هى الأخرى عبارة عن منشأة عمل حر مستقل، وتتطلب إدارة عليا خاصة بها. ولها مهام إدارة عليا خاصة وكذا أنشطتها الجوهرية الخاصة.

ولقد عرف «چورچ سيمنس» ذلك منذ قرن مضى. وكانت لديه مجموعة إدارة عليا واحدة فى برلين، ومجموعة أخرى تتكون من أعضاء مجموعة برلين مضافاً إليها الرجال المهمين فى الأفرع الكبيرة. كما كان لكل فرع من الفروع الكبيرة خارج برلين فريق إدارة عليا صغير خاص به. وكان فريق برلين هو الفريق الأول، كما كانت لكل فريق فرعى مسئوليات مباشرة تعتبر هى الفريق الأول فيها؛ بينما كانت برلين تتابع هذه المسئوليات وتدعمها. وكانت هذه كلها خصائص تدل على تعقيد فى منشأة العمل الحر تتطلب أكثر من فريق واحد للإدارة العليا، مع الاعتراف الكامل بأن كل فريق له مسئوليات أولية فى مجال خاص وحدود خاصة به.

ويمكننا الآن أن نلخص المواصفات الرئيسية لهيكل إدارة عليا يؤدى وظيفته:

- إن نقطة البدء هى القيام بتحليل لمهام الإدارة العليا.
- يجب أن تخصص كل مهمة من مهام الإدارة العليا بوضوح لشخص ما يكون مسئولاً عنها مسئولية مباشرة كاملة.
- إن هذا الأمر يتطلب وجود فريق إدارة عليا له مسئوليات تم تخصيصها، لكى تناسب شخصيات، ومؤهلات، وطبائع أعضاء هذا الفريق.
- إن أى فرد قام بتخصيص المسئوليات الخاصة بأنشطة الإدارة العليا، يجب أن يكون من بين أفراد الإدارة العليا مهما كان لقبه.

- لا يجب أن يقوم أى شخص لديه مسئوليات الإدارة العليا بعمل أى شىء آخر سوى أعمال الإدارة العليا ، إلا إذا كانت منشأة العمل الحر صغيرة وبسيطة التركيب.
- إن منشآت العمل الحر معقدة التركيب تحتاج إلى أكثر من فريق إدارة عليا واحد، على أن يكون كل منها مبنياً على أساس هذه القواعد المذكورة أعلاه.

عمل الفريق فى الإدارة العليا

لكى يكون فريق الإدارة العليا ذا فعالية، عليه أن يستوفى مطالب ملّحة وضرورية، وهو ليس بالهيكل البسيط فى تركيبه، ولن ينجح لمجرد أن أعضاءه يحبون بعضهم البعض. فسواء أحب الأعضاء بعضهم أو لم يحبوا، فإن هذا خارج عن حدود البحث، إذ يجب أن يؤدى فريق الإدارة العليا وظيفته مهما كان شكل العلاقات الشخصية بين أعضائه.

1 - أولاً إن المسئولية الأساسية فى أى مجال هى التى يجب أن تكون لها الكلمة الأخيرة. ولكى نقيم إدارة عليا تقوم بوظيفتها، لم يتطلب الأمر ألا نمكن أى مرؤوس من استئناف قرار صدر من أحد أعضاء الفريق واللجوء به إلى عضو آخر . لأن كل عضو فى الفريق يتكلم من منطلق سلطة إدارة عليا كاملة. إن الانحراف عن هذا والسماح باللجوء من أحد أعضاء الفريق إلى أى عضو آخر سيدعو الأفراد إلى المكر والتلاعب، وسيؤدى هذا إلى تقويض سلطة فريق الإدارة العليا بأكمله.

2 - لا يصح أن يتخذ أى عضو قراراً بخصوص موضوع لا يدخل فى نطاق مسئوليته الأساسية. وإذا ما حدث أن طرح مثل هذا الموضوع أمامه، فإن عليه أن يحيله إلى زميل له يكون هو المسئول الأول عن هذا الموضوع. وللاحتياط لا يجوز لأى عضو من أعضاء الإدارة العليا إبداء حتى الرأى فى موضوعات لا تدخل فى نطاق مجال مسئوليته الرئيسية.

ولقد كان «ألفريد سلون الابن» Alfred P. Sloan, Jr.، دون شك، هو الرئيس لـ «چنرال موتورز» بسلطة معنوية من خلال الإدارة العامة لشركة «چنرال موتورز» وبدرجة لم تعهد من قبل. إلا أنه قال مراراً وتكراراً: «أعتقد أنك يجب أن تبحث عن الأمر مع السيد «براون» أو السيد «برادلى» أو «ويلسون» - الذين كانوا زملاءً له فى

الإدارة العليا فى الأربعينيات. «سأكون شغوفاً بمعرفة ما تم إقراره بواسطتهم، ويمكنك إخطارى بذلك». وبعد انصراف زائره، الذى عادة ما يكون واحداً من المديرين التنفيذيين للشركة، كان «سلون» يرفع سماعة التليفون ويطلب من السيد «براون» بهدوء الحضور لمكتبه لمناقشة هذا الأمر. لقد كانت لـ «سلون» آراء محددة تماماً وكان يحارب من أجلها. إلا أنه روض نفسه على ألا يعبر عن رأى ما خارج نطاق المجموعة العليا، إلا إذا كان هو المسئول المباشر عن الأمر المطروح للنقاش.

3 ـ ولا يحتاج الأمر أن يحب أعضاء فريق الإدارة العليا بعضهم البعض. كما أنهم لايحتاجون حتى إلى الاحترام فيما بينهم. ولكنهم لا يجب أن يثوروا على بعضهم البعض. ففى العلن، أى خارج غرفة اجتماعات الإدارة العليا، لا يجب أن تكون لهم آراء تخص البعض، ولا يجب أن ينتقد، أو يصغر بعضهم البعض. بل ومن المستحسن ألا يثنى بعضهم على البعض. إن تنفيذ هذه القاعدة ، هو من واجب رئيس الفريق، ويجب أن يكون حازماً فى هذا الشأن. إذ لا يجب السماح لأكثر رجال الإدارة العليا حدة فى الطباع بالتعبير علناً عن أى نقد أو كراهية أو احتقار لأى عضو آخر.

4 ـ إن فريق الإدارة العليا لا يعتبر لجنة، بل هو فريق، والفريق يحتاج إلى رئيس فريق، ورئيس الفريق ليس رئيساً بل إنه قائد. إن رئيس شركة «دى بون» له صوت واحد فى العادة ، وهو يعتمد أساساً على سلطته المعنوية.

وفى شركة «ستاندرد أويل» فى «نيو چيرسى» لم يكن لرئيس هذه الشركة مثل هذه السلطة القانونية. وعندما كانت تؤخذ الأصوات على مدى سنوات كانت تتطلب الأغلبية، وكان لـ «ألفريد سلون» فى «چنرال موتورز» كامل السلطة القانونية لرفض زملائه فى فريق الإدارة، إلا أنه لم يستخدم هذه السلطة على الإطلاق. وكان يتخذ القرار بعد التأكد من موقف كل زميل له فى فريق الإدارة العليا ، وبالمثل، بعد تفهمهم لموقف رئيس مجلس إدارتهم تماماً. وفى فرق الإدارة العليا الأخرى قد نجد أن الرجل الأعلى لديه سلطة القرار النهائى أو على الأقل سلطة المعارضة على القرارات. وفى فرق أخرى قد نجد أن دور رئيس الفريق الرئيسى هو تعيين عضو الفريق الذى يقوم فى مواقف خاصة بإصدار القرار النهائى، والذى يجب قبوله من الجميع عندئذ.

هذا ويجب دائماً أن يكون هناك رئيس للفريق، وأن يكون راغباً وقادراً ولديه السلطة القانونية على تولى الأمور فى أوقات الأزمات الشديدة؛ إذ يجب أن تكون هناك وحدة فى القيادة فى أوقات المخاطر العامة.

5 ـ نتوقع أن يقوم عضو الإدارة العليا باتخاذ القرارات فى مجاله الخاص، إلا أن بعض القرارات يجب أن يتم الاحتفاظ بها. وعندما يكون القرار هو قرار الفريق بكامله، أو أن يتم على الأقل مناقشته مع الفريق قبل أن يتم إصداره، فمن المفضل أن نفكر ملياً ومسبقاً فى ماهية هذه المجالات وماذا يجب أن تكون.

وهنا أيضاً يأتى تعريف السؤال: «ما هى منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» كما أن عملية إيقاف خطوط إنتاج كبيرة أو إضافة خطوط جديدة تدخل هنا أيضاً، وكذلك تخصيص الاستثمارات الكبيرة. كما أن هناك قرارات من نفس النوع تصدر بخصوص الأفراد الرئيسيين. إن قرارات الأفراد الرئيسيين لا يتم اتخاذها بالتزكية ولا بالتصويت عليها، فهى تتطلب تفكيراً عميقاً وقراراً متبصراً، وإجماعاً لخبرة مختلف الأفراد بالمنظمة. فهى بحق أمور يجب أن تأخذها الإدارة العليا كفريق بعين الاعتبار، حتى ولو تركت القرار الفعلى بعد ذلك لعضو من أعضائها.

6 ـ إن مهام الإدارة العليا تتطلب عملاً منظماً مركزاً خاصاً بالاتصالات بين أعضاء فريق الإدارة العليا. وهذا لأن هناك مهاماً كثيرة ومختلفة للإدارة العليا، لكل منها تأثير حاسم على صلاح المنظمة بأكملها. وأيضاً لأن كل عضو من أعضاء الإدارة العليا يجب أن يكون قادراً على العمل بأعلى درجة من الاستقلالية فى مجاله، وهذا لا يتأتى إلا إذا قام بكل جهد لإخطار زملائه بما يجرى أولاً بأول.

إن «فيليب يونج، Philip Young، وجيرالد سوب Gerald Swope» اللذين قاما بإنشاء شركة «جنرال إلكتريك» فى العشرينيات والثلاثينيات، كونا بنفسيهما فريقاً فعالاً للإدارة العليا. وكان «سوب» متمركزاً فى «شتينكتادى» ؛ واختص بالهندسة، والإنتاج، والمبيعات، بينما كان «يونج» مسئولاً عن المالية، والعلاقات مع الحكومة، والشئون العالمية، والمسئوليات العامة. وتذكر القصة أن الرجلين كانا يكرها بعضهما البعض ونادراً ما تحدثا سوياً: إلا أنهما كانا يراعيان إبلاغ كل منهما الآخر بالمعلومات اللازمة عن أفعالهما

وأنشطتهما. وكان كل ما يجرى فى مكتب أحدهما يعرف فى المكتب الآخر خلال يوم أو اثنين على الأكثر.

وهناك عدد من المخضرمين فى شركة «جنرال إلكتريك» الذين يؤكدون أن هذا النظام المجرد من المشاعر والذى كان منظماً للغاية نجح بدرجة أفضل من الاجتماعات المستمرة والاجتماعات الشخصية المغلقة لفرق الإدارة العليا التى تلت «سوپ» و«يونج» منذ الحرب العالمية الثانية. إن أساس الإدارة العليا الفعالة هو احترام المهمة، والفهم التام لماهية المسئولية ، ومن هو الفرد المسئول.

كيف نغذى العقل

كان أكثر الابتكارات تميزاً فى تنظيم الإدارة العليا التى قام بها «سيمنس» هى «السكرتارية التنفيذية»، بل قد تكون أهم إسهاماته فى هذا المجال.

إن المخ البشرى يمتص ما يقرب من نصف الأكسچين والطاقة الموجودة فى الجسم. كما تعمل الحواس الخمس مباشرة مع المخ وتقوم بإمداده بالمنبهات والمؤثرات. ويمكن القول عموماً بأن الجسم البشرى كله منظم لكى يقوم بتغذية المخ وإمداده بالمنبهات والطاقة.

ونحن لا نتوقع أن يكون الجسم الاجتماعى مساوياً فى الأداء للكائن الحي، وبالطبع لن يكون مساوياً للجسم البشرى الذى يمتاز بالمرونة المذهلة والدقة والاقتصاد. إلا أنه يمكننا على الأقل التساؤل عما إذا كان المخ الخاص بمؤسسة العمل الحر، أى إدارتها العليا ، لا يحتاج أجهزة خاصة لتغذيته ولإثارته وتنبيهه وإعلامه. وتتوافر البيانات لدى منشآت العمل الحر فى العالم كله. فهناك تقارير مستمرة، ودراسات وبحوث من جميع الأنواع، كما أن هناك تعاريف واجتماعات، أغلبها يخص الإدارة التنفيذية بغرض استخدامها. كما أن الغرض من إنشاء هيئة المعاونين فى منشأة العمل الحر العادية هو مساعدة الأفراد العاملين بها. وفى الحقيقة نجد أن نظرية هيئة المعاونة هذه هى مساعدة وخدمة وتعليم المديرين التنفيذيين. ولكن... من هو الذى سيقوم بتغذية المخ، ومن هو الذى سيقوم بخدمة الإدارة العليا؟ إن ما تحصل عليه الإدارات العليا هو نفس المعلومات والبيانات والمؤثرات التى يحصل عليها المديرون التنفيذيون. إلا أن هناك واجبات ومهاماً

محددة للإدارة العليا واحتياجات خاصة بها. وهذه الاحتياجات تختلف فى النوعية عن تلك الاحتياجات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، لأنها تختص بالمستقبل وليس بالحاضر فقط، ولأنها تختص بمنشأة العمل الحر كلها وليس بجزء من أجزائها.

إن السؤال «ما هى منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» يستلزم نظرة مختلفة للغاية إلى المنشأة الحالية من ناحية الأهداف والهيكل والوظائف الحالية التى يتم بناء المعلومات الحالية عليها. إن الابتكارات الحقيقية لا تناسب الهياكل التنظيمية الحالية على الإطلاق، وتقع خارج مجال أى منظمة موجودة اليوم. كما يجب أن يتم اختيار الأفراد الرئيسيين فى الغد لأسباب تختلف عن الأسباب التى يتم اختيار أفراد اليوم على أساسها.

وسنعرض الآن إلى مثال بسيط ولكنه دال، وهو المثال الخاص بشركة كبيرة مصنعة للأجهزة الكهربائية. فقد كانت هذه الشركة تعمل فى مجال التوربينات البخارية والتى تولت فيها مركز الصدارة لمدة طويلة. وفى أثناء الحرب العالمية الثانية دخلت هذه الشركة مجال المحركات النفاثة، ثم دخلت بعد ذلك فى ميدان الطاقة الذرية. ونظراً لأن كلاً من هذه الوسائل الثلاث لإنتاج الكهرباء له أصل تكنولوجى مختلفة وسوق مختلفة.. فإن كلاً منها تم تنظيمه كمنشأة عمل حر منفصلة. إلا أنه بالنسبة للعميل، وهو شركة الكهرباء، كانت هذه الوسائل الثلاث تمثل مجرد طرق تبادلية لإنتاج الكهرباء، فأى اثنين منهما كانا سيقوما بإعطاء مرفق الكهرباء طاقة كهربائية متكاملة. ولم ير أحد من أفراد الهيئة المعاونة الموجودين فى الشركة المنتجة هذا الأمر؛ فقد كان عملهم هو خدمة المديرين التنفيذيين فى الثلاث قطاعات الخاصة بالشركة وهى قطاع التوربينات البخارية، وقطاع المحركات النفاثة، وقطاع الطاقة الذرية. وكان الأفراد الذين يديرون هذه القطاعات يرون منتجهم على أنه المولد الأول للكهرباء، وتوقعوا أن يحصلوا لقطاعهم على نصيب الأسد من النماء فى إنتاج الطاقة الكهربائية. وكانت عملية تنظيم قوة عمل خاصة لإمداد الإدارة العليا بالفكر الجديد عن أسواق الغد، هو الشئ الذى أوضح أن هذه القطاعات الثلاثة كانت تعمل فى نفس المجال. لكن خلال هذا الوقت كان مركز الشركة قد انهار بشدة فى إحدى أسواقها الكبرى بسبب فشلها فى إمداد الإدارات العليا بالمعلومات والفكر اللازم لها.

إن الحل الذى أوجده «چورچ سيمنس» الخاص «بالسكرتارية التنفيذية» لن يكون مناسباً لكل شركة وكل تقليد ثقافى. إلا أن كل شركة كبيرة أو حتى متوسطة تحتاج إلى

جهاز لإمداد إدارتها العليا بالفكر، والحفز ، وبالأسئلة ، والمعرفة وكذا بالمعلومات. إن عمل الإدارة العليا هو عمل خاص. فأى عمل يحتاج أدوات تناسبه، وأدوات عمل الإدارة العليا هى المعلومات ، والحفز، والتحليل، والأسئلة.

لقد تم إنشاء «سكرتارية» «چورج سيمنس» كمستقبل وظيفى. وكانت هناك صعوبة فى البحث لإيجاد أقدر وألمع وأكثر الشباب ذكاءً من بين موظفى البنك، أو جذب مثل هؤلاء الشبان من الجامعات أو من الخدمة الحكومية. وكان أكثرهم يستمر فى السكرتارية التنفيذية، والقليل منهم هو الذى كان ينقل إلى العمل التنفيذى فى البنك. ووصل القليل منهم إلى الإدارة العليا، ولكنهم كانوا قلة أيضاً. وكانت النتيجة هى أن السكرتارية التنفيذية أصبحت معزولة.

ويعتبر هذا ضعفاً فى «السكرتارية التنفيذية» التى مازالت تستخدم فى ألمانيا. إلا أنه ضعف غير ضرورى، ويمكن معالجته. ويجب أن تكون القاعدة هى عدم إجازة الدخول لأى فرد فى مثل هذه السكرتارية التنفيذية (أى المجموعة التى من شأنها دعم الإدارة العليا بالمعلومات والإثارة والأسئلة) إلا إذا كان قد أظهر أداءً حقيقياً من قبل فى عمل فعلى. هذا ويجب أن يعتبر التعيين فى السكرتارية التنفيذية كمنصب تدريبى كبير للرجال الذين أظهروا قدرة عالية فى الأداء، وهم فى سن مبكرة . ولا يجب أن يبقى أى فرد فى السكرتارية التنفيذية أكثر من بضعة سنوات بحد أقصى ثمانى سنوات، يجب أن يتم بعدها نقله إلى مركز يقوم فيه بالأداء، أى إلى مركز عمل تنفيذى ذى مسئولية مباشرة يمكن قياسها من ناحية الإسهام والنتائج.

كما يجب دائماً الإبقاء على السكرتارية التنفيذية فى حجم صغير، وأن يقتصر عملها على الأنشطة الجوهرية بدلاً من محاولتها تغطية جميع الأعمال، وأن نتوقع منها التركيز على الاحتياجات الرئيسية لمنشأة العمل الحر. وفى الحقيقة فإن أول وأهم وظيفة للسكرتارية التنفيذية هى التعرف والتفكير الجاد فى العوامل الكبرى التى تؤثر على أداء ونتائج منشأة العمل الحر، والعوامل المهمة التى تبرز من خلف السؤال: «ما هى منشأة عملنا الحر وماذا يجب أن تكون؟» ويجب على السكرتارية التنفيذية أن تقوم دائماً بطرح السؤال: «ما هى المعلومات التى تحتاج إليها الإدارة العليا لكى تتخذ قراراتها؟».

وفى البلاد التى تدل فيها السكرتارية التنفيذية على أنها المكان الذى يتواجد فيه المستوى الهابط من الكتبة الذين يدفعون بالأوراق يميناً ويساراً (مثل البلاد التى تتكلم الإنجليزية) قد يسمى هذا العمل «بحوث منشأة العمل الحر»، إلا أن هذه الوظيفة يجب أن تعرف على أنها جهاز لخدمة الإدارة العليا، وعملها هو إمداد الإدارة العليا بالمعلومات التى تحتاجها لكى تعمل كفريق فعال. وكذا إمدادها بالمعلومات والمعرفة لكى تقوم بتجهيز نفسها اليوم للقرارات الخطيرة التى ستواجهها فى الغد.

إن أى منشأة للعمل الحر لن تستطيع القيام بالعمل بطريقة أحسن مما تسمح به لها إدارتها العليا، لأن عنق الزجاجة يتواجد فى قمة الزجاجة. وباستثناء جميع الوظائف الموجودة فى المنشأة، نجد أن الإدارة العليا هى أصعب وظيفة يمكن تنظيمها، وهى أيضاً أهم وظيفة يجب تنظيمها.



مطلوب مجلس إدارة فعال

مجلس الإدارة، القصة القانونية والحقيقة العقيمة. الاندفاع نحو جعل مجلس الإدارة تنظيما سياسيا. مجلس الإدارة فى ألمانيا والسويد والولايات المتحدة. مجلس الإدارة الأوروبى. لماذا تحتاج الإدارة العليا إلى مجلس إدارة فعال. الوظائف الثلاث لمجلس الإدارة. مجلس الإدارة كجهاز للمراجعة وللاستئناف- مجلس الإدارة كحماية ضد عقم الإدارة- وظيفة علاقات المجتمع والشعب. ما هو المطلوب؟. الأهداف وخطة العمل الخاصة بمجلس الإدارة. من ينتمى إلى مجلس الإدارة. المدير المهنى. تصميم وبناء مجلس إدارة فعال كمهمة للإدارة العليا.

إن البلاد المختلفة تطلق أسماءً مختلفة على الجهاز الذى يشرف على الإدارة العليا، ويشير عليها، ويراجع قراراتها، ويعين الأفراد فى المراكز الإدارية العليا مثل مجلس الإدارة ومجلس الإدارة المشرف، فالبلاد المختلفة توفر عضويات مختلفة.

إن أعضاء الإدارة مثلاً لا يمكنهم الجلوس فى مجلس الإدارة الإشرافى فى ألمانيا. لكنهم يجلسون فيه فى ظل القانون فى أمريكا وإنجلترا واليابان، ويتم النظر إليها فى

فرنسا على أنها انتداب لعضو أو عدة أعضاء من مجلس الإدارة بحيث تكون عضوية مجلس الإدارة إجبارية تقريباً للعضوية فى الإدارة العليا. وهناك أشكال أخرى مختلفة. فمثلاً، بعيداً عن البلاد ذات القانون الخاص بالشركات ذات الطابع الألمانى، نادراً ما نجد مجلس إداراة تكون العضوية فيه مقصورة على أعضاء إدارة يعملون كامل الوقت. وفى اليابان مثلاً نجد أن مجلس الإدارة هناك ما هو إلا اسم آخر للجنة الإدارة العليا. وفى بريطانيا هناك تمييز بين الأعضاء التنفيذيين لمجلس الإدارة، أى أفراد الإدارة العليا، وبين الأعضاء غير التنفيذيين أى الذين ليست لديهم مراكز رسمية فى الشركة. إلا أن هناك شيئاً مشتركاً بين جميع مجالس الإدارات بغض النظر عن مراكزها القانونية، وهو أنها كلها لاتؤدى عملاً وظيفياً. إن أفول نجم مجلس الإدارة ومسيرته نحو الزوال هو الظاهرة المنتشرة فى العالم فى هذا القرن. ولا شئ يوضح هذا الأمر أكثر من مجلس الإدارة الذى يعتبر قانونياً أنه الجهاز المتحكم فى الشركة المساهمة الضخمة، والذى كان دائماً هو آخر مجموعة تسمع عن أى متاعب خاصة بكوارث منشآت الأعمال الحرة الكبيرة فى هذا القرن.

لقد حدث هذا عند انهيار بنك النمسا الأول «أوستريان كريديت آنستالت» Austrian Credit Anstaltالذى فجر أول أزمة عالمية فى عام 1931، كما خفض الجنيه الإسترلينى خلال بضعة أسابيع. وقد حدث هذا أيضاً فى الفشل الذى أصاب منشآت العمل الحر الألمانية الكبيرة فى أوائل الثلاثينيات والذى أدى إلى انهيار النظم البنكية الألمانية، الأمر الذى كان له دخل كبير فى صعود هتلر إلى مركز القوة، وكان أمراً حقيقياً فى الانهيارات فى منشآت العمل الحر فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية مثل انهيار «رولزرويس» بإنجلترا، والخطوط الحديدية «بن سنترال» فى الولايات المتحدة، وكارثة انهيار أكبر شركة كيماويات إيطالية تدعى «مونتيكاتينى» فى منتصف الستينيات. وفى جميع هذه الانهيارات لم تكتشف إدارات هذه الشركات، إلا فى آخر لحظة، أن الأمور لا تسير فى طريقها السليم.

وكلما تفجرت فضيحة، كان مجلس الإدارة هو الجهة الوحيدة الملامة على فشلها وغبائها وإهمالها لأعضائها، أو فشل الإدارة فى إخطار مجلس الإدارة بالمعلومات أولاً

بأول. إلا أنه عند حدوث مثل هذا التقصير بصورة متكررة، يجب أن نستنتج أن المؤسسة هى الجهة الفاشلة فى الأداء، وليس الأفراد.

إن مجلس الإدارة قد أصبح قصة خيالية، مهما كان اسمه أو تركيبه القانونى. وقد يتعامل معه القانون على أنه الجهاز الخاص بالسيادة فى الشركات المساهمة الضخمة. لكن لغة القانون الإنجليزى المنمقة، هى أيضاً ما تزال تعامل الملكة على أنها الملكة المطلقة والتى تعتبر كل نزوة لها أمراً صادراً. والحقيقة هى أن مجالس الإدارات إما أن تكون لجان إدارة، أو أنها تكون غير فعالة. وبدلاً من إصدار حكمنا على فشل الأفراد، يجب علينا أن نسأل أولاً «لماذا فقدت مجالس الإدارات قدرتها على الأداء بغض النظر عن تركيبها القانونى».

إن هذه المجالس كانت تؤدى عملها أيام سيمنس، وكان أداؤها يؤخذ على علاته، كما حدث مع «سيمنس» الذى خدم بنفسه فى بضع مجالس إدارة، وفى نفس الوقت كان على اتصال وثيق مع بنكه، ويعامل هذا البنك على أنه جزء مكون لإدارته العليا. إن أحد أسباب تقصير مجلس الإدارة فى عمله، هو نشأة الشركات المساهمة الضخمة التى يمتلكها عامة الشعب. لقد كان مفهوم مجلس الإدارة سواء أكان أمريكياً أم إنجليزياً أم فرنسياً أم ألمانياً، هو أنه مجلس يمثل الملاك. لقد كان ذلك حقيقياً فى القرن التاسع عشر عندما كانت ملكية الأسهم محصورة فى قلة من الناس أو مجموعات قليلة، يملك كل منها جزءاً كبيراً من مجموع الأسهم. وكان كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يملك عدداً كبيراً من الأسهم فى الشركة المساهمة، كما كان كل منهم قادراً على تكريس قدر كبير من الوقت والانتباه من أجل الشركة، وكان كل منهم قد اشترك فى عدد قليل من مجالس الإدارة.

لم تعد الشركات الكبرى فى الدول المتقدمة مملوكة لمجموعة صغيرة من الأفراد. فقد أصبحت ملكيتها القانونية فى أيدى الآلاف من المستثمرين، ولم يعد مجلس الإدارة يمثل الملاك، كما أنه لا يمثل أى أحد بالذات. وفقد مجلس الإدارة بهذا أساسه المنطقى. إن الأفراد تدعى للجلوس فى مجلس الإدارة من أجل أسمائهم، والأسوأ من هذا، أن مجلس الإدارة يتم تجميعه من بين الأفراد الذين لهم تعامل مع الشركة مثل أفراد من البنك الذى

تتعامل معه الشركة أو محامى الشركة. أو أن يتم تجميع أعضاء مجلس الإدارة من بين المديرين التنفيذيين، أو كمقابل لقبول رئيس الشركة أ مثلاً العضوية فى الشركة ب، وبالتالى يقوم رئيس الشركة ب بقبول العضوية فى الشركة أ. إن هؤلاء الأفراد دائمو الانشغال ، وليست لهم حصة كافية فى الشركة لتبرير إضاعتهم كثير من الوقت عليها. وإذا ما قاموا بالتعامل مع الشركة فإنهم سيكرهون الخوض فى شئونها، أو طرح أية أسئلة غير مناسبة، أو النزوع إلى الانتقاد. وسيسايروا الركب، ومن المحتمل أن يشتركوا فى عديد من مجالس الإدارة لدرجة أنهم لن يتمكنوا من القيام بواجبهم الأصلى.

وهناك سبب آخر، وهو أن مجلس الإدارة لا يمكنه أن يكون مطابقاً للشكل الذى يتطلبه قانون أغلب الدول (خلاف الدول التى تتبع القانون الألمانى مثل النمسا وسويسرا)، فهو لا يمكن أن يكون الهيئة المتحكمة فى الشركة، لأن هذا العمل يستدعى التفرغ لفترة كاملة يومياً. وإذا تمت محاولة القيام به على أساس فترة عمل جزئية ، فإن هذا سيعنى بأنه لن يتم النظر إلا إلى توافه الأمور، ولن تتم مناقشتها.

إن العامل الأخير فى أفول نجم مجلس الإدارة هو أن الإدارة العليا لا ترغب فى مجلس إدارة فعال، لأن مجلس الإدارة الفعال سيطالب الإدارة العليا بالأداء ، وسيستبعد المديرين التنفيذيين الذين لا يؤدون عملهم بطريقة ملائمة، إذ أن هذا هو واجبه. ومجلس الإدارة الفعال يسأل دائماً أسئلة غير مريحة، كما أنه يصر على أن يتم إخطاره قبل وقوع الأحداث المهمة إذ إن هذه هى مسئوليته القانونية. وهو لن يقبل توصيات الإدارة العامة كقضية مسلم بها وسيطلب معرفة الأسباب. كما أنه لن يوافق على القرارات الخاصة بالأفراد الصادرة من الإدارة العليا، بل سيطالب بالتعرف على المرشحين الجدد من كبار المديرين المعينين. وبمعنى آخر فإن مجلس الإدارة سيصر على أن يكون مجلساً فعالاً. وهذا يعتبر عائقاً لأغلب الإدارات العليا وتحديداً وتدخلاً فى حقوق امتياز الإدارة، وتهديداً لها بوجه عام.

لماذا تحتاج الإدارة العليا إلى مجلس إدارة فعال؟!

ستجادل كثير من الإدارات العليا فى أن أفول نجم مجلس الإدارة لا ضرر منه.

وهم راضون تماماً عن تحول مجلس الإدارة إلى خيال قانونى، وهم فى الحقيقة يرغبون فى اختفاء مجلس الإدارة تماماً (إذ إن مجلس الإدارة الذى يكون مجلساً داخلياً ومسيطراً عليه تماماً بواسطة أعضاء الإدارة العليا قد اختفى بالفعل).

إلا أن هذا قصر نظر. فقد أصبح من الواضح ضرورة عدم السماح للإدارة العليا بالعمل دون مجلس إدارة فعال وقوى، وهو أمر حتمى خاصة فى الشركات المساهمة الضخمة. كما أن إنشاء الإدارة العليا لمجلس إدارة فعال خاص بمتطلباتها هى ومتطلبات شركتها المساهمة، ما هو إلا فرض مجلس إدارة غير مناسب بواسطة المجتمع، خاصة إذا تم هذا فى الشركات المساهمة الكبرى. إن فرض مجلس إدارة مثل هذا سيمكنه من السيطرة على الإدارة العليا ويملى عليها قرارات وتوجيهات، وسيصبح هو الرأس العليا إن مجلس إدارة مثل هذا سيعتبر نفسه عدواً للإدارة العليا، وهو لا ولن يستطيع أن يعمل لصالح الشركة المساهمة. وأول إشارات دالة على هذا الوضع واضحة حولنا، وقد يكون الوقت متأخراً لمحاولة تغيير هذا الاتجاه.

ظهر أول قصور لمجلس الإدارة فى ألمانيا خلال زمن جمهورية «ڤايمر» Weimar. كما أن أول سيطرة فرضت على مجالس إدارات شركات كبيرة تمت فى ألمانيا، وكانت على شكل «الإقرار المشترك»، وهو ضرورة تمثيل العامل قانونياً فى مجلس الإدارة، وقد بدأ هذا التمثيل فى شركات الفحم والصلب أولاً، ثم امتد إلى جميع منشآت العمل الحر الكبيرة. وكان من الطبيعى ألا يجلس أى ممثل للعمال فى مجلس إدارة شركة ألمانية. ولكن هؤلاء الأعضاء كانوا من المسئولين فى النقابات العمالية. إلا أن هذا لم يغير من حقيقة أن مجلس الإدارة الألمانى الكبير أصبح اليوم أرض معركة لأحزاب متصارعة.

وهناك تطور مختلف يشير إلى نفس الاتجاه ويجرى الآن فى السويد، حيث تقوم الحكومة الآن بتعيين أعضاء فى مجالس إدارات البنوك. وحتى الآن تم اختيار أناس من نوى النزاهة والمنزلة الرفيعة. إلا أنه إذا كان هناك سياسيون من بين المعينين فى مجلس الإدارة للشركات الفردية، فإنه لن يمكن استبعاد السياسة عن مثل هذه التعيينات لمدة طويلة. وبمجرد حدوث هذا فإن مجلس الإدارة لن يتمكن من العمل بفعالية كجهاز للمراجعة والاستشارة والإرشاد للإدارة العليا، لقد أصبح منظماً، أى معادياً. (منذ عام 1972 تطلب

السويد أن يتم انتخاب ممثلي الموظفين لمجالس إدارة الشركات الكبرى والبنوك). ويدمج النظام الأوروبي المقترح للشركات، الطريقة الألمانية والسويدية لمجلس إدارة يتم التحكم فيه بواسطة الحكومة وممثلين من الموظفين.

أما في الولايات المتحدة، ففي السنوات الأخيرة كانت هناك ضغوط لتشكيل مجالس إدارة مناسبة ، بمعنى القيام بتعيين ممثلين من جميع أنواع المجاميع كأعضاء في مجلس الإدارة مثل: الزنوج والنساء والفقراء و.. هكذا. إن هؤلاء المعينين مهما كانوا مميزين فإنهم لا يستطيعون العمل كأعضاء مجلس إدارة، فواجبهم هو التمثيل خارج المجموعة أو التمثيل لمصلحة خاصة. كما أن واجبهم هو القيام بمطالبات من الإدارة العليا، وكذا فرض مشروعات خاصة وسياسات خاصة. كما لا يمكن أن يهتموا أو يكونوا مسئولين عن الشركة المساهمة. ولا يجب أن نتوقع منهم أن يتحفظوا على كل ما يسمعونه في اجتماعات مجلس الإدارة. ففي الحقيقة نجد أن ثقتهم لا تنصب على الشركة المساهمة، ولكنها تنصب على مقوماتهم الخارجية.

إن كل هذه التطورات توضح أن المجتمع لن يسمح للإدارة العليا، خاصة في منشآت العمل الحر الكبيرة، بممارسة سلطتها دون وجود مجلس إدارة مناسب فعال. إن مجلس الإدارة، كما هو مفهوم منذ أكثر من قرن، قد عاش لفترة أطول من فترة فائدته. وهذا يجعل الإدارة العليا تفكر ملياً - وبسرعة - في نوع مجلس الإدارة الذي تحتاجه الشركة المساهمة وإدارتها العليا. إن التآكل الذي طرأ على مجلس الإدارة التقليدي قد أوجد فراغاً ، ولن يبقى هذا الفراغ دون ملء.

الوظائف الثلاث لمجلس الإدارة

إن هناك ثلاث مهام مختلفة تحتاج أي شركة كبيرة لتنفيذها إلى مجلس إدارة عامل:

1 - إن الشركة المساهمة لا تحتاج إلى جهاز مراجعة. بل تحتاج إلى مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة، أفراد ذوي نزاهة ومنزلة رفيعة، أفراد لديهم قدرة أداء ورغبة في العمل يشيرون وينصحون ويتداولون مع الإدارة العليا. وهي لا تحتاج إلى أفراد من بين

الإدارة العليا، ولكن لأفراد تحت متناول يدها، قادرين على العمل بالمعرفة واتخاذ القرارات فى الأزمات. إن أى شركة كبيرة لا يصح أن تعمل دون جهاز للرقابة فى داخل هيكلها نظراً لأهميتها فى المجتمع. ويجب التأكد من أن الإدارة العليا تفكر ملياً فى ماهية منشأة العمل الحر، وما يجب أن تكون عليه. ويجب التأكد من أن الأهداف قد تم تحديدها وأنه قد تم وضع الاستراتيجيات، وكذا النظر بحذر فى خطة الشركة وسياسة رأسمالها المستثمر وميزانية مصروفاتها، كما يجب أن يكون هناك من يتحكم فى قرارات الأفراد ومشكلات المنظمة على أن تكون هذه الجهة هى «المحكمة العليا». ويجب أن تكون هناك جهة تراقب روح المنظمة والتأكد من نجاحها فى استخدام قوى الأفراد وفى استبعاد نقاط ضعفهم، أى فى أنها تجهز مديرى الغد، وأن مكافآتها للمديرين ووسائل إدارتها وأساليب إدارتها تقوى المنظمة وتقودها نحو الأهداف.

إن الإدارة العليا التى لا يكون لديها جهاز للمراجعة لن تكون لديها الوسيلة للرقابة على نفسها ولن تكون لها شرعية حقيقية. لأن الإدارة تحتاج أيضاً إلى من تتحادث معه، وكل فرد فى الشركة يحتاج دائماً إلى شئ ما من الإدارة العليا، وأى فرد معين من خارج الشركة لن تكون له دراية كافية بها وبعملها وبأفرادها.

إن الحاجة إلى جهة تتخاطب معها الإدارة العليا هو أمر مطلوب فى الشركات الصغيرة، وإلا فإن الإدارة العليا ستكون منعزلة بداخلها. إن الشركات الصغيرة التى ليس لديها مستشارون خارجيون مثل المحامين والمستشارين، والخبراء، تحتاج إلى أن يكون لديها بعض الأفراد من ذوى الخبرة المتفهمين لمنشأة العمل الحر وليسوا جزءاً منها. وعليه فإن الإدارة العليا فى الشركات الصغيرة تحتاج إلى مجلس إدارة حقيقى، ومع ذلك فإن الشركات الصغيرة كقاعدة يكون مجلس إدارتها أقل عملاً من الشركات الكبرى.

2 - إن مجلس الإدارة الفعال المؤدى لوظيفته مطلوب لاستبعاد الإدارة العليا التى تفشل فى الأداء. ومن الطبيعى أن تكون لمثل هذا المجلس القادر على إبعاد الإدارة العليا العقيمة غير القائمة على أداء وظيفتها، قوة حقيقية. كما تخشاه الإدارة العليا الضعيفة، ولا يوجد مجتمع يطيق عدم كفاءة الإدارة العليا فى منشآته الكبيرة للعمل الحر. وإذا لم

تقوم الإدارة العليا بإنشاء مجالس إدارات قادرة على استبعاد الرؤساء التنفيذيين الضعاف غير الأكفاء، فإن الحكومة ستقوم بتولى هذا الأمر.

وهناك بديل آخر لذلك، وهو أن يتولى «المغير المالى» كل الأمور. فطالما أخبرنا خبراء الاقتصاد والإدارة عن حصانة الإدارات العليا للشركات المساهمة الكبيرة ضد سيطرة حملة الأسهم، وأن الشئ الوحيد الذى يمكن أن يتسبب فى خلع الإدارة العليا التى وطدت نفسها هو الإفلاس التام أو انسداد الشريان التاجى. إن هذا الأمر لم يعد سارياً. قد تبدو مجالس الإدارات قوية ومحصنة ومسيطرة تماماً ، إلا أنه كثيراً ما أطاحت بها ثورات حملة الأسهم التى تم تنظيمها بواسطة المغيرين الماليين «وعروضهم الخاصة بتولى السلطة». ولم يستهدف المغيرون الشركات الغارقة فى مشكلات. بل استهدفوا أساساً الشركات التى لم تحقق مستوياتها المرجوة، أى الشركات التى لم تؤد إداراتها العليا دورها بكفاءة. وما لم تقم الإدارة العليا ببناء جهاز فعال فى داخل هيكل الشركة، يمنع الإطاحة بها فى حالة عدم أدائها، فإن المغير وعرضه لتولى السلطة سيصبح تهديداً واقعاً باستمرار؛ لأن ابن آوى ليس أفضل من أكل الجيف.

إن المديرين التنفيذيين تدفع لهم أجورهم عن قيامهم بالأداء وحجم مكافآتهم عال، لأنه يتضمن علاوة مخاطرة. ومن واجب مجلس الإدارة بالشركات الكبيرة التى تتشعب فيها الملكية لدرجة إهمال الرقابة، أن يراجع أداء الإدارة العليا بانتظام وبعمق، وأن يستبعد المديرين التنفيذيين بالإدارة العليا والذين ليسوا على مستوى الأداء العالى. إن هذا يتطلب مجلس إدارة يعرف الشركة تماماً ويتطلب أن يكون مجلساً قوياً.

3- وأخيراً.. فإن الشركة المساهمة تحتاج إلى جهاز «علاقات عامة»، كما تحتاج إلى مدخل للوصول إلى جماهيرها وأنصارها العديدين، وتحتاج إلى الاستماع إليهم ومخاطبتهم. إن هذا قد يبدو كمطلب فى الشركات الكبيرة فقط، إلا أنه مطلب أكبر فى الشركات الصغرى أو الشركات متوسطة الحجم والتى تعتبر أهم مستخدم فى المجتمعات المتوسطة والصغيرة.

هناك حقيقة هامة، وهى أن للشركات المساهمة الحديثة أنصاراً عديدين. أحدهم هو

حملة الأسهم، إلا أنهم ليسوا الأنصار الوحيدين كما تفترض النظرية القانونية التقليدية. فالموظفون أيضاً هم أنصار للشركة، إلا أنهم ليسوا الأنصار الوحيدين كما تؤكد النقابات العمالية الألمانية، وكذلك هناك المجتمعات التى تقيم فيها الشركات الكبرى مصانعها ونجد فيها المستهلكين والموردين والموزعين، وكلهم يرغبون فى معرفة ما يتم فى منشأة العمل الحر الكبيرة، وما هى مشكلاتها وسياستها وخططها. إذ يجب أن يتفهموا منشأة العمل الحر ويتعرفوا على الإدارة العليا، وأن يحترموها ويتقبلوها، كما تحتاج الإدارة العليا أيضاً إلى معرفة ما يطلبه الأنصار وما يفهمونه وما يسيئون فهمه، وما يروه وما يسألوا عنه .

وتقوم الشركات الكبرى بإنفاق مبالغ طائلة على العلاقات العامة، إلا أنه من الواضح أنها دائماً تفشل فى شرح آرائها لجماهيرها، والأسوأ من هذا هو أنها تفشل فى فهم جماهيرها. لقد فشلت العلاقات العامة فى العمل كوكالة صحفية للإدارة العليا. وهذا يزيد أهمية العلاقات الاجتماعية الحقيقية المهمة التى تهدف إلى فهم الجمهور بدلاً من أن تجعله يحب الشركة وإدارتها العليا. إن هذا يتطلب تمكين الإدارة العليا من العمل مع أفراد من هذه الجماهير، ومع أنصار تحترمهم، ويقومون هم باحترام الإدارة العليا بالتالى، وتتعرف على ما تحاول الإدارة القيام به من أعمال. وهذا يعنى وجود مجلس إدارة لعلاقات شعبية اجتماعية، مبنى فى داخل هيكل الشركة المساهمة ويعمل كجهاز مكمل للإدارة العليا.

إن عضو النقابة العمالية الألمانية، أو المؤيد للمستهلك الأمريكى ، عادة ما يجد صعوبة فى تمثيل أنصاره فى مجلس الإدارة، وهو مخطئ فقط فى اعتقاده بأن أنصاره هم الأنصار الوحيدون، إذ إنهم فقط أحد الأنصار العديدين. إن مجلس إدارة المديرين المسيطر يجب أن يكون مجلساً يمثل فقط المصالح الطويلة الأجل الأساسية للشركة المساهمة، وأن يكون قادراً على تنفيذ أعماله كجهاز مراجعة وكمشرف على أداء الإدارة العليا. كما تحتاج الشركة المساهمة إلى مجلس إدارة يعتبر جهازاً للمعلومات والنصح والاستشارة والاتصالات ؛ أى مجلس إدارة علاقات عامة اجتماعية. وإذا لم توجد الشركة المساهمة وإدارتها العليا هذا المجلس، فسيفرض عليهم بشكل مؤذ خاطئ، أى

كجهاز عدوانى مسيطر ومقيد للحرية، مثل التمثيل العمالى فى مجلس الإدارة الألمانى، والتمثيل الحكومى فى مجلس الإدارة السويدى، وتمثيل الأقلية فى مجلس الإدارة الأمريكى. إن هذا يعتبر أمراً مخرباً فى مجلس الإدارة، وهو أمر ثانوى إذا ما قورن بما يمكنه من التخريب فى سلطة الشركة وإدارتها العليا، والتهديد الذى سيحدثه لوحدتها وتكاملها، وتحديد قدرتها على الأداء.

ما هو المطلوب ؟

من الواضح أن المطلوب هنا جهازان مختلفان: الجهاز الأول هو مجلس إدارة تنفيذى للتخاطب مع الإدارة العليا، وكجهاز مراجعة كضمير ومستشار وناصح، وكذلك كجهاز احتياطى جاهز بكل المعلومات اللازمة فى حالة الفشل، أى فى حالة الإدارة العليا للشركة، أو عند الحاجة إلى إيجاد من يحل محلها.

أما الجهاز الثانى فهو مجلس إدارة للعلاقات العامة والاجتماعية، الذى يتيح للشركة – خاصة الشركة الكبيرة - حرية الوصول إلى جماهيرها المختلفة.

من الممكن إدماج هذين المجلسين فى هيئة قانونية واحدة، إلا أنهما يجب أن يعملا بطريقة مختلفة. إذ ستحتاج الإدارة العليا إلى مناقشة ما تحتاجه جماهيرها المختلفة بواسطة مجلس الإدارة المختص بالعلاقات العامة الاجتماعية، وما تحتاج هى أن تعرفه وأن تفهمه أيضاً. وستحتاج الإدارة العليا إلى مناقشة ما تحتاجه هى بنفسها من مناقشات وما تحتاج إلى التفكير فيه وإقراره وفهمه، وسيتم ذلك كله عن طريق مجلس الإدارة التنفيذى الخاص بها. وهناك طريقة لإشباع الحاجة إلى مجلسين، وهى أن نجعل مجلس الإدارة التنفيذى يُعمل كلجنة خاصة (لجنة تنفيذية) للمجلس المشترك الكبير.

هذا ، وتوجد حالياً عدة مجالس إدارات فعالة، ولا يوجد مجلس منهم يفى وفاءً كاملاً بالأعمال الثلاثة الخاصة بمجلس الإدارة. إلا أنهم على الرغم من ذلك يوضحون أهمية وجود مجلس إدارة فعال، والإسهامات التى يمكن القيام بها. والمثال على ذلك هو مجالس الإدارات الصغيرة ذات الفعالية العالية لشركات «ولنبرج» المنتسبة إلى بنك «إنسكلدا» فى ستوكهولم بالسويد. فقد أصر «ماركوس ولنبرج» Marcus Wallenberg،

الذى رأس بنك «إنسكلدا» فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، على تعريف واضح لمركز ووظيفة الإدارة العليا فى الشركات التى يلعب فيها البنك الدور الرئيسى. وقد مكنه هذا من إنشاء مجالس إدارات قوية أسهمت إسهاماً كبيراً فى شئون كل شركة. إن النماء الاقتصادى الهائل فى السويد - خاصة فى شركات «ولنبرج» - بعد الحرب العالمية الثانية، كان نتيجة إصرار «ولنبرج» على وجود مجلس إدارة فعال، مبنى على تعريف واضح لعمل الإدارة العليا.

ومثال آخر هو نهوض شركة «مرك آند كمپونى» من كونها شركة صغيرة ضئيلة للأدوية قبل الحرب العالمية الثانية، لكى تكون رائدة صناعة الأدوية فى أمريكا. وكان أغلب السبب فى هذا يرجع إلى عضو واحد من أعضاء مجلس الإدارة، وهو «ڤانيڤار بوش» Vannevar Bush، فقد قام «بوش» - الذى كان عالماً متميزاً فى «إم. آى. تى» ثم أصبح رئيساً علمياً إدارياً فى المجهود الأمريكى فى الحرب العالمية الثانية - بالانضمام إلى مجلس إدارة «مرك» كرئيس لهذا المجلس لفترات عمل جزئية، بمهمة خاصة بالتفكير فى الشكل الذى يجب أن تكون عليه الإدارة العليا للشركة وعملها. ولقد توصل إلى نتائج كان إحداها هو الحاجة إلى مجلس إدارة فعال يمكنه مراجعة وإرشاد الإدارة العليا، ويمكنه إيجاد مدخل لها للوصول إلى جماهير كبيرة مثل المجتمع العلمى. وقد أدى هذا إلى استراتيچية طويلة الأجل لشركة «مرك» أعطتها، خلال حقبة من الزمان، القيادة العالمية فى صناعة تنافسية للغاية، بعد أن كانت فى البداية متخلفة فى مجال صناعتها.

إن المطلب المهم لمجلس الإدارة الفعال هو أولاً التفكير الدقيق فى وظيفة الإدارة العليا وفى وظيفة وعمل مجلس الإدارة . كما يتطلب الأمر أهدافاً وخطة عمل لمجلس الإدارة؛ فإذا لم يتم إنشاء مجلس الإدارة على أساس القيام بأعمال وظيفية محددة وبأهداف واضحة، فإنه لن يستطيع أداء عمله.

من ينتمى إلى مجلس الإدارة؟

إن كل ما سبق يحتاج إلى التفكير العميق فيمن ينتمى إلى مجلس الإدارة. إن بعض الأفراد الذين يوضعون فى مجالس الإدارات، مثل ممثلى بنوك الشركة وضامنى

السندات، ينتمون لمجلس إدارة العلاقات العامة والاجتماعية. إن المجتمع المالى هو أيضاً عنصر أساسى. وتحتاج الإدارة إلى مدخل إليه، وأن تكون مفهومة من قبل هذا المجتمع، وأن تفهمه هى. إلا أن القليل من الأفراد الآخرين الذين يجلسون اليوم فى مجالس الإدارات هم الذين يمكن اعتبارهم جديرين بالعضوية، سواء فى مجلس إدارة العلاقات العامة والاجتماعية، أو فى مجلس إدارة المراجعة والاحتكام. فلا يجب مثلاً أن يحتوى أى منهما على موظفين متقاعدين سبق لهم الخدمة فى الشركة. وسيكثر الجدل بأن استبعاد المديرين القدامى السابقين من عضوية مجلس الإدارة سيحرم الشركة من كثير من المعرفة والحكمة. إلا أن الطريقة السليمة للاحتفاظ بمعرفة وحكمة أحد رجال الدولة القدامى المنعزلين هى الطريقة التى تمارسها اليابان، وذلك بالاحتفاظ بمثل هذا الرجل كمستشار. كما أن أى فرد يقوم ببيع أى شئ للشركة سواء أكان ذلك سلعاً أم خدمات - مثل الموردين والمحامين والمستشارين - يجب ألا يكون عضواً فى مجلس إدارة هذه الشركة.

وعليه ، فمن يجب أن يكون عضواً فى مجلس الإدارة ؟ وحتى الآن لا يمكننا الإجابة عن هذا السؤال إلا فيما يختص بعضوية مجلس الإدارة الخاص بالمراجعة والاحتكام. فأول مطلب هو الكفاءة. إذ يجب أن يكون أعضاء مجالس الإدارة، قد سبق لهم إثبات قدراتهم كمديرين تنفيذيين قدامى - سو اء أكان ذلك فى منشآت العمل الحر أم فى خدمة الحكومة أم فى مؤسسات أخرى. ومن المناسب أن يكون عضو مجلس الإدارة فى المستقبل فى منتصف الخمسينات من عمره، وأن يكون راغباً فى أن يخرج من العمل التنفيذى ليصبح مستشاراً وموجهاً وضميراً للشركة.

ثانياً : يجب أن يكون لدى عضو مجلس الإدارة وقت كافٍ للوظيفة، وفى الحقيقة لايمكن لأى أحد القيام بالعمل جيداً، إلا إذا اشترك فى أقل عدد ممكن من مجالس الإدارات، بحيث لا تزيد عن أربعة أو خمسة فقط.

ولقد عرف «چورچ سيمنس» ذلك منذ قرن مضى، فقد حدد لنفسه الاشتراك فى بضعة مجالس إدارات، وتركها عندما أحس أنه قد حقق المهمة التى انضم من أجلها إلى هذه المجالس . إلا أن خلفاءه نسوا هذا - فقد اشترك واحد من الرؤساء التنفيذيين «للبنك الألمانى» فى أكثر من مائة مجلس إدارة. ولا يوجد رجل ، مهما كان ألمعياً ومهما كان

مدعماً بواسطة سكرتارية تنفيذية، يمكنه القيام بواجباته، وهو مشترك فى أكثر من أربعة أو خمسة مجالس إدارات.

إن هذا يعنى بوضوح أن عضو مجلس الإدارة الفعال، يجب أن يكون «مديراً مهنياً». وفى الحقيقة يجب أن تعرف عضوية مجلس الإدارة على أنها مهنة تستحوذ على كامل الوقت لرجل من الدرجة الأولى، ويجب أن يكون راتبها مربوطاً على هذا الأساس بواسطة أجر معين وليس بواسطة حصة من الأرباح.

وأخيراً.. يجب أن يكون أعضاء مجالس الإدارات مستقلين عن الإدارة، وقد يقتضى هذا ضمناً أن يتم انتخاب العضو لعدة سنوات محدودة لا يجوز بعدها أن يعاد انتخابه. فإذا ما عرف الفرد أنه لن يتم انتخابه بعد خمسة سنوات، مهما كانت علاقته جيدة مع الإدارة التى يخدم فيها كعضو مجلس إدارة، فإنه لن يضطر لأن يكون تابعاً خانعاً لها.

هذا، ويجب أن يتم انتخاب أعضاء مجالس الإدارات لمدد محدودة، كما يجب أن يحظوا خلال هذه المدد بقدر كاف من التأمين خلال تولى مناصبهم.

نحن لا نعلم حتى الآن كيفية إنشاء مجلس إدارة اتصالات وعلاقات اجتماعية. إلا أنه أمر عاجل أيضاً، وهو أمر تشهد التطورات الألمانية والسويدية والأمريكية والمجلس الأوروبى بأنه كسياسة، أمر عاجل للغاية. ومن المؤكد أن موقف الإدارة التنفيذى الخاص بمقاومة أى تطور ينشأ عنه إدخال وظيفة العلاقات العامة الاجتماعية فى مجلس الإدارة، لم يعد موقفاً بالإمكان المحافظة عليه. ومهما كان تبرير هذا الموقف، فإنه لم يعد بالإمكان استمرار العمل به.

لا يوجد خيار بين عدم وجود مجلس الإدارة - وهو ما يحدث الآن - وبين وجود مجلس الإدارة الفعال. بل يوجد بين مجلس إدارة مفروض على الشركة المساهمة ويعتبر غير مناسب ومعاد لها، وبين مجلس إدارة يعتبر جهازاً فعالاً للشركة المساهمة ومناسب لاحتياجاتها.

الاستراتيجيات والهياكل

إن وظيفة ومهمة ومسئوليات العامل وملاحظ العمال فى المصنع، وكذا عامل

التليكس، والسكرتير بالمكتب، وعالم المعادن بالمعمل الهندسى، ومندوب المبيعات، ومدير فرع بنك أو شركة تأمين، لا تتأثر بدرجة كبيرة بالحجم وتعقيد التركيب والنمو والتنوع. وحتى الابتكارات، لها وقع وتأثير على أغلب الأفراد بالمنظمة، وذلك بعد أن تصبح هذه الابتكارات حقيقة واقعة. إلا أن هيكل وسلوك ومهام واستراتيجيات الإدارة العليا تتشكل وتصاغ أساساً بالمتغيرات فى الحجم والتعقيد التركيبى والتنوع والنمو والابتكار. وتتمكن الإدارة العليا - والإدارة العليا فقط - بدورها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التى تؤدى إلى النمو والتنوع والابتكار. إن الاستراتيجية الإدارية التى تنتمى إلى الهيكل الأساسى للشركة لم تلق أى اعتبار أو اهتمام. وقد تكون أهم من الاستراتيجيات الخاصة بالماليات، وتطوير المنتجات ، أو التسويق والتى تركزت عليها المناقشة. إن الحجم والتنوع والتعقيد التركيبى والنمو والابتكار، كلها تحديات إدارية وفرص سانحة للإدارة العليا، تفرض مطالب إدارية عليا.



المحافظة على الحجم الصحيح

قانون الكتلة والسطح - الحجم والتعقيد. لماذا يكون التغير في الحجم «قفزات كمية». الحجم والاستراتيجية. الحجم والتعقيد كمهام للإدارة العليا.

يزداد سطح أى جسم مع زيادة مربع قطره، وتزداد كتلته مع مكعب قطره. فعندما يزداد القطر من 2 إلى 3 إلى 4 تزداد الكتلة من 8 إلى 27 إلى 64 بينما يزداد سطحه فقط من 4 إلى 9 إلى 16.

إن هذا القانون الهندسى البديهى له أهمية عميقة عند الإدارة. إنه يعنى أن الحجم والهيكل والاستراتيجية متعلقة ببعضها البعض للغاية. وهذا يعنى أن الأحجام المختلفة تتطلب هياكل مختلفة ، وسياسات مختلفة ، واستراتيجيات مختلفة ، وسلوكاً مختلفاً. وهناك أحجام مناسبة وأحجام غير مناسبة لمختلف منشآت العمل الحر. ويفترض القانون بأن هناك حداً أقصى للحجم تنحدر بعده المنظمة فى الإنتاجية، وفى النهاية لا يمكن إدارتها. كما أن هذا القانون الهندسى يعنى أخيراً، أن التغييرات فى الحجم لا يجب أن تستمر على الدوام، فعند نقطة معينة ستحدث «قفزة ثورية» أى تحول حقيقى.

لقد استنبط عالم بريطانى المعنى الضمنى لقانون السطح والكتلة للكائنات الحية. لقد أثبت العالم «تومسون» Thompson أنه بعد وصول الحجم لنقطة معينة، لن يقوى الجلد المقوى للحشرة على تحمل الكتلة، لذا يلزم وجود هيكل. كما برهن «تومسون» أيضاً على أن هناك حدوداً نهائية للحجم ، فاذا مازاد حجم الفيل عما هو عليه، فإن الأرجل الغليظة بدرجة تكفي لتحمل وزن الحيوان ، لن يمكن رفعها أو تحريكها.

قد تكون النظم الاجتماعية معقدة لدرجة لا تسمح بوصفة كمية تامة لأحجامها. ولكن حتى فى النظام الاجتماعى، نجد أن الكتلة تزداد بسرعة أكبر بكثير من المساحة. كما أن الوزن يرتفع هو أيضاً بسرعة تفوق قدرة الهيكل الذى يحملها، لذا نجد أن النتيجة هى أن التغييرات فى الحجم ليست مجرد تغييرات كمية، فهى تغييرات فى النوعية. وينتج عن هذا موضوع «الحجم المناسب» والحجم «غير المناسب». أى أحجام تتطلب هيكلاً مناسباً للأداء والعمل. وأحجام يكون فيها الهيكل المطلوب لحمل الكتلة غير كاف وغير مناسب ويصبح عائقاً. كما أن هناك حداً أقصى للحجم. إن هناك منظمات كبيرة جداً فى الحجم لدرجة لا تستطيع فيها القيام بعملها. (كما حاول جالانت Gallant، وبروثيـــرو Prothero، توضيح ذلك للجامعة العملاقة).

إن قانون الكتلة والسطح يفرض علاقة لا يمكن الهرب منها بين الحجم والتعقيد. فكلما كبر التنظيم ابتعدت كتلته عن البيئة الخارجية، واحتاجت بالتالى لأجهزة متخصصة معقدة لإمداده بلوازم الحياة. إن هناك أيضاً حداً أقصى للتعقيد. فبعد نقطة معينة، تصبح التعقيدات التركيبية أكبر مما يتحمله الهيكل، مهما كان تصميمه.

إن الجسم الإنسانى مثلاً، وصل إلى أقصى حد تطور فى حجم المخ. وإذا افترضنا أن المخ أصبح أكبر حجماً أو تعقيداً، فإن كمية الأكسجين المطلوبة لتغذيته ولكى تبقيه حياً ستتطلب ضغطاً عالياً للدم تكفى لقتل الرجل.

وفى المنظمات الاجتماعية مثل منشأة العمل الحر، سيتطلب النمو فى الحجم زيادة غير متكافئة فى التعقيد وزيادة كبيرة فى الأجهزة المتخصصة. وسيلزم إنشاء أجهزة تعتنى «بالداخل» ، أى بالأجهزة التى تبلغ وتوجه الكتلة المتزايدة وتغذيها تغذية استرجاعية بنتائج أنشطتها «الداخلية» من الخارج الذى يزداد وبعداً. وكلما كبر حجم أى جسم (سواء بدنياً أو اجتماعياً) ازدادت الحاجة إلى طاقته لإبقاء داخله أى ميكانزماته حية وقائمة بوظائفها. ومرة أخرى نرى أن الكمية المجردة سرعان ماتصبح تغييراً فى النوعية.

كما أن العلاقة المتبادلة تستمر أيضاً. فكلما ازدادت المنظمة تعقيداً، ازدادت الحاجة إلى تنظيمها على الأساس الهيكلى للحجم الكبير. والحجم هو الذى يحدد التعقيد، ولكن التعقيد بدوره يحدد أيضاً الحجم. إن قانون الكتلة والسطح يفترض أن التغيير من حجم إلى آخر، أو من نوع من التعقيد إلى نوع آخر منه ، كلها أمور غير مستديمة، وهى ظاهرة «المستهل» أو البداية، فهناك نقطة يجب أن يتم التحول عندها.

ولم ينشأ هيكل الحيوانات الراقية من الجلد القوى للحشرات. كما أن أسلافنا فى الزمن الغابر - الكائنات الشبيهة بالإنسان - كان من المفروض أن يتطور مخهم بشكل أكبر مما يحتاجون قبل الخطوة التالية فى النشوء والارتقاء، وهى السير على رجلين فى وضع قائم، و صناعة الأدوات ، واستخدام النار.

بعد الوصول إلى حجم معين أو تعقد معين، تحتاج الكمية إلى «قفزة كمية»، وتحول فى النوعية بدلاً من مجرد الإضافة.

وهذا هو ما فشل «هنرى فورد» فى فهمه، عندما اعتقد أنه يمكنه تسيير شركته دون إدارة ومديرين على الرغم من حجمها العملاق. إذ أن الإدارة هى «قفزة نشوء وارتقاء»، ولم تنشأ من المالك الأوحد لمؤسسة ما، تماماً كما لم ينشأ الهيكل العظمى من جلد الحشرة القوى.

وهذا هو أيضاً ما لا يفهمه الناس عندما يتكلمون عن «التفويض»؛ أى عندما يفترضون أن المديرين يقومون بعملهم كجزء من العمل فى الإدارة العليا أو كجزء من العمل فى مجلس الإدارة. إذ يفترض التفويض بأن المفوض يمكنه استرداد المهمة المفوض من أجلها . لكن خلايا الحيوانات الراقية لا يمكنها استرداد وظيفة المخ فهو غير واقع تحت التفويض، ولكنه وظيفة مستقلة بذاتها . وبالمثل نجد أن كل عمل إدارى - إذا ما كان مصمماً تصميماً سليماً – لا يعتبر عملاً مفوضاً، لكنه وظيفة فى حد ذاتها ولها سلطاتها الخاصة. وهى ناتجة عن قفزة نشوء وارتقاء، وليست امتداداً لما كان سارياً من قبل.

الحجم والاستراتيجية

إن للحجم تأثيراً كبيراً على الاستراتيجية . كما أن الاستراتيجية بدورها لها تأثير كبير على الحجم. والمنظمات الصغيرة يمكنها القيام بأعمال لا يمكن للمنظمات الكبيرة القيام بها . لأن بساطتها وحجمها الصغير تمكنها من الاستجابة السريعة وتمنحها خفة حركة، وقدرة على تركيز مصادر طاقاتها . إلا أن المنظمات الكبيرة يمكنها القيام أيضاً بأعمال لا يمكن للمنظمات الصغرى القيام بها . إذ يمكنها أن تستبقى المصادر اللازمة للمشروعات البحثية طويلة الأجل لفترات طويلة، والتى تتجاوز القدرة الاستمرارية لمنشآت العمل الحر الصغيرة. لهذا كان السؤال: «ما هى الاستراتيجيات التى تناسب مختلف الأحجام؟» ذا أهمية حاسمة لدى الإدارة العليا.

وتحتاج الاستراتيجيات المختلفة بدورها أحجاماً مختلفة. إن أى منشأة عمل حر تهدف إلى مركز قيادى فى سوق كبيرة أو عالمية، يجب أن تكون منشأة كبيرة. وحتى فى الأسواق الكبيرة يجب أن تبقى المنشأة التى تهدف إلى ملء مكان لائق بها، صغيرة الحجم.

والمثال على منشأة من هذا النوع هو شركة «رولزرويس» التى قامت فى أكبر سوق عالمية وهى سوق السيارات، باقتطاع مكان صغير لائق لنفسها. وكان مربحاً للغاية، بلا منافسة فيه، إلا أنه لم يكن فى إمكانها النمو لأبعد من هذا الحجم المتواضع.

إن العلاقة بين الاستراتيجية والحجم أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة لأن منشأة العمل الحر الكبيرة قد تكون عبارة عن اتحاد بين منشآت أعمال حرة متوسطة أو صغيرة الحجم، لكل منها استراتيجياته وأسواقه. وسيتطلب هذا أن تقوم المنشأة فى الواقع بالتفكير ملياً فى استراتيچيتين: الأولى هى عدة استراتيجيات لمنشآت صغيرة لكل من وحداتها المكونة لها، والثانية استراتيجية لمنشأة عمل حر كبيرة. وهنا يصبح التعقيد عاملاً مهماً للغاية.

إن الفرد الموظف سواء أكان من الموظفين العاديين أم من المديرين، لا يتأثر أساساً بالتعقيد والحجم. إن العامل على الماكينة وعامل التليكس وكاتب الفواتير، والمختص بالمعالجة الحرارية أو مدير المصنع، يقوم بنفس العمل سواء أكانت الشركة صغيرة أم ضخمة، وسواء أكانت بسيطة أم معقدة. إن الحجم والتعقيد يصبحا مشكلتين فى الأطراف العليا للإدارة الوسطى؛ خاصة للمهنيين القدامى. فهما تؤثرا على عملهم، مع أن تأثيرهما قليل ولا مسئولية لهما تجاه القرارات الخاصة بالحجم والتعقيد ، إذ أنهما مشكلتان تخصا الإدارة العليا أولاً وأخيراً، وتتطلبا القرارات منها وحدها.

كما تندرج مؤسسات الخدمة العامة تحت قوانين الحجم والتعقيد ، فهناك حجم مناسب وحجم غير مناسب بالنسبة لها أيضاً (كما ذكرنا من قبل بخصوص الجامعات). ونفس الشئ ينطبق على «هيئة الموظفين المعاونين» فى داخل منشأة العمل الحر. كما أن «النشاط الخاص بالضمير» والذى يتطلب أن يكون صغير الحجم، والأفضل أن يتكون من فرد واحد، قد تم مناقشته من قبل فى (الفصل الرابع عشر ـ الجزء الثانى). إن أية هيئة والتى من المفترض أن تقوم بالتدريس والابتكار فى مجال وظيفى ـ مثل التسويق أو إدارة الأفراد ـ يستحسن أن تكون صغيرة الحجم، وإلا فإن تركيباتها الداخلية سترغم أقدر أفرادها على أن يصبحوا مديرين، بدلاً من أن يكونوا مدرسين ومبتكرين. وفى هيئة المعاونين الموجودة فى المنظمة، يجب دائماً إجراء تعديلات فى الحجم والهيكل لكى تناسب احتياجات

الاستراتيجية المرجوة؛ ولكى تخدم الأهداف الخاصة بالعمل. كما يجب إدارة الحجم والتعقيد فى خدمات الهيئة المعاونة، وإلا فإن الاستراتيجية والأهداف ستعانى كثيراً.

وتحتاج الإدارة العليا أولاً إلى معرفة حجم شركتها، وحجم عملها. كما تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت منشآتها ذات حجم مناسب أو غير مناسب، وما إذا كان هيكلها مناسباً لحجم شركتها وتعقيدها أم لا، ومعرفة ما هو العمل الخاص بالإدارة العليا فى الشركات المختلفة الأحجام والتعقيدات.

كما أنها تحتاج إلى إقامة علاقة منطقية بين حجم وتعقيد الشركة وبين استراتيچيتها. وقد تضطر إلى إقرار أن موقف الشركة الآن، غير قادر على تنفيذ استراتيچيتها. وقد تضطر إلى الإقرار بأن الشركة بوضعها الحالى غير قادرة على البقاء أو النمو لأنها ذات حجم خاطئ. كما أنها (الإدارة العليا) يجب أن تعرف ما يتبع ذلك من إجراءات والبدائل الاستراتيجية والتصرف المتاح لدى الشركة. فالموقف هنا لا يماثل الموقف فى الكائنات الحية. فالمنظمة الاجتماعية مثل منشأة العمل الحر، لا تكون ذات حجم محدد تماماً عن طريق قوى لا تملك المنشأة أى سيطرة عليها.

لأن هناك حداً أدنى للأحجام لا يمكن لأى منشأة عمل حر تعمل فى صناعة ما أو فى سوق ما، أن تعيش دونه. كما أن هناك أحجاماً لا يمكن لأى منشأة عمل حر مهما أحسن إدارتها، أن تزدهر بعدها فى النهاية. وفيما بين هذين الحجمين - والمسافة هنا كبيرة حقاً – يجب التروى ودراسة الحجم والتعقيدات على أنها أهداف للمنشأة. وهى كجميع الأهداف الأخرى غير واقعة تحت سيطرة الإدارة، بمعنى أن كل ما هو مرغوب فيه يمكن أيضاً الحصول عليه. وكما يحدث فى جميع الأهداف الأخرى لمنشأة العمل الحر، نجد أن الحصول على الحجم المناسب يتطلب تفكيراً وعملاً جاداً بإصرار.

وعلى وجه التحديد هناك خمسة مجالات جوهرية يجب التروى فيها ودراستها، وهى:

1 - المجال هو إدارة كبر الحجم وصغر الحجم أى مطالب الإدارة الخاصة بالحجم نفسه، مثل «ما هو حجم الحجم الكبير؟»، «ما هى الأحجام السليمة وغير السليمة؟»، «ما هى الحدود التى يكون أى نمو بعدها مسبباً للانحلال؟»، «وما هى المعانى المتضمنة الخاصة بالحجم بالنسبة لاستراتيجية منشأة العمل الحر؟».

2 - والمجال الثانى الكبير هو إدارة التعقيد والتنوع. «متى نعتبر التعقيد معقداً؟»، و«متى

نعتبر التعقيد معقداً جداً؟» و«ما هى المتطلبات التى يفرضها التعقيد؟». إن هناك إشكالا منفصلاً خاصاً بالتعقيد يستحق بعض المناقشة، وهو المشكل الخاص بحدود منشأة العمل الحر التى تملكها عائلة ما «هل يمكن لهذه المنشأة أن تخلد نفسها؟»، و«هل يمكنها أن تنمو إلى ما هو أكبر من الحجم الصغير؟»، و«ما هى حدودها فى الوقت والحجم؟».

3 ـ هناك حالة منفصلة خاصة بالتعقيد ـ وذات أهمية خاصة، لدرجة أنه يمكن كتابة فصل كامل بخصوصها . كما أنها أكثر منظمات العمل الحر تعقيداً، ألا وهى الشركة العالمية. إذ نجد هنا، إضافة إلى تعقيدات الحجم والأسواق والمنتجات والتكنولوجيات، تعقيدات للثقافات وتعقيدات وقيود لعلاقات حكومية وسياسية متعددة.

4 ـ والمجال الرابع هو إدارة التغير والنمو. «عند أى نقطة من نقاط التغير والنمو يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير صفاتها وهيكلها وسلوكها»، «وكيف يمكنها تحضير نفسها لكى تكون مستعدة للتغير والنمو دون تحميل الشركة فى وضعها الحالى، أعمالاً وتعقيدات، لاتطلبها ولا تستطيع تحملها» .

5 ـ والمجال الخامس هو إدارة الابتكار وهو رأس موضوع فى حد ذاته.

إن الإنسان هو الحيوان الوحيد القادر على التطور الهادف، أى إنه يصنع أدوات. إن هذه الرؤية الخاصة «بألفريد راسل والاس» Alfred Russel Wallace، المكتشف الذى اشترك مع «داروين» Darwin، فى اكتشاف مبدأ التطور، تعنى أن الإنسان ومنظماته الاجتماعية يمكنهم الابتكار ويمكنهم (إذا جاز التعبير) خلق حيوان جديد. وفى البيئة المتغيرة، يتوقف بقاؤهم على قدرتهم على الابتكار. فما هو الشكل الذى يجب أن تكون عليه المنظمة الابتكارية، وكيف يجب أن تبنى وتدار؟ وسندرس فى الفصول التالية هذه الموضوعات بالتفصيل.



إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

ما هو حجم الحجم الكبير ؟. لا توجد معايير مناسبة تماما. الحجم هو شكل أو هيئة. هيكل الإدارة هو المعيار الوحيد للحجم- الطبقات الثلاث : الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. إدارة منشأة العمل الحر الصغيرة. الحاجة إلى مركز لائق مميز. إقامة مهام الإدارة العليا. جعل رجل القمة رجلا فعالا. الرقابة والمعلومات في المنشأة الصغيرة للعمل الحر - منشأة العمل الحر متوسطة الحجم. الثلاثة أنواع. متطلباتها الخاصة. المخاطر الخاصة بالترهل والضعف. الحاجة إلى الانتظام الذاتي. المنشأة الكبيرة للعمل الحر. المنشأة المجردة للعمل الحر. الحاجة إلى هيكل. الحاجة إلى الوضوح. تنظيم الفوضى. دور «شبكة الرجل الكبير». دور فريق المهمة الخاصة. المخاطر الخاصة بالتحول إلى الانعزال الداخلي. مخاطر الترقية من الداخل فقط. الحجم كتحدى للإدارة العليا.

ما هو حجم الحجم الكبير؟

لا شئ يبدو أبسط من التعرف على حجم منشأة العمل الحر، فالجميع يعرف أن

محل البقالة «صغير» وأن شركة «چنرال إلكتريك» أو «البنك الألمانى» منشآت كبيرة ـ إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة.

فى عــام 1966 قررت إدارة منشآت العمل الحر الصغيرة، وهى إدارة فى حكومة الولايات المتحدة، بأن شركة «أمريكان موتورز» منشأة صغيرة، ولذا كان من حقها الاقتراض بشروط خاصة مميزة للغاية. وكانت هذه الشركة تعتبر الشركة الثالثة والستين فى الحجم بين جميع الشركات الأمريكية الصناعية، كما كانت بين مائة أكبر شركات العالم الصناعية. وكان حجم مبيعاتها بليوناً من الدولارات ويبلغ عدد موظفيها 30,000 موظف. إلا أن إقرار الحكومة هذا لم يكن غير منطقى تماماً. ففى صناعة السيارات الأمريكية، كانت شركة أمريكان موتورز قزماً بحق. فلم تكن مبيعاتها تبلغ واحد من عشرين جزء من مبيعات رائدة هذه الصناعة، وهى «چنرال موتورز». وحتى شركة «كريزلر» التى كانت تلى شركة أمريكان موتورز فى الحجم، كان حجم مبيعاتها سبعة أمثال شركة أمريكان موتورز، ولا تحرز سوى 3 - 4 بالمائة من السوق الأمريكية للسيارات، لذا كانت «شركة أمريكان موتورز» من الصغر لدرجة أنها كانت معرضة لخطر الانهيار.

إلا أن هذه الشركة لم تكن بالطبع منشأة عمل حر صغيرة فى هذا الوقت، ولا الآن. فقد كانت شيئاً مختلفاً تماماً. فقد كانت منشأة كبيرة، أى فى حجم غير مناسب. إلا أن المثال يوضح أن الحجم ليس مجرد كمية، ففى كثير من الحالات يكون الحجم الحقيقى للمنشأة بعيداً عن الوضوح تماماً.

إن المعيار التقليدى لقياس حجم منشأة العمل الحر هو عدد الموظفين بها. ولقد قامت وزارة التجارة الأمريكية على مدى سنوات عديدة فى تحليلاتها الصناعية بتعريف المنشأة الصغيرة للعمل الحر على أنها هى التى تحوى عدداً أقل من حد معين من الموظفين، وعادة ما كان يقع هذا الحد بين 300 - 500 موظف. إن عدد الموظفين مهم. فعند وصول عدد الموظفين إلى ما يربو عن 1,000 موظف مثلاً ، فإن إدارة الأفراد المنظمة تصبح ضرورية. والمنشأة ذات أكثر من 1,000 موظف تتطلب سياسات وإجراءات لا تعتبر ملحة بالنسبة للمنشأة الصغيرة للعمل الحر. إلا أن هناك منشآت متواضعة للغاية فى إجمالى حجم توظيفها، ومع ذلك يكون من الواضح أنها ذات حجم متوسط، إن لم تكن

منشأة كبيرة. كما أن هناك منشآت صغيرة للغاية من ناحية متطلباتها الإدارية الأساسية، ومع ذلك فإن عدد موظفيها قد يصل إلى 1,000 فرد.

إن الشركة الخاصة بالاستشارة الإدارية ذات 300 - 400 مستشار مهنى، والتى تقوم بعملها من 12 مكتب، هى منشأة عمل حر صغيرة من وجهة نظر الموظفين. أما من ناحية متطلباتها الإدارية، فهى فى الحقيقة تعتبر منشأة كبيرة للغاية. كما أن المنشأة الخاصة بمراجعة الحسابات العالمية مثل «برايس ووتر هاوس» ذات 4,000 - 5,000 موظف مهنى يعملون فى ثلاثين دولة. أو مثل الوكالة الخاصة بالدعاية والإعلان متعددة الجنسيات التى نمت بسرعة خلال الستينيات من هذا القرن، هى منشآت عملاقة. وهى قد تكون أكبر من أن تدار، مع أنها تعد من ناحية عدد الموظفين متوسطة الحجم.

كما أن هناك أمثلة أخرى مثل شركات صناعية متعددة الجنسيات متمركزة برئاستها فى إحدى دول أوروبا، التى تصنع وتبيع معدات مصممة تصميماً هندسياً عالياً خاصة بالأجهزة الثقيلة وصناعة الماكينات. وكان فى الشركة بأكملها 1,800 موظف يعملون فى حوالى عشر دول، وكان كل مكتب أو مصنع لا يتعدى عدد موظفيه 300 - 400 فرد، وكانت العمالة التصنيعية تصل إلى 400 رجل فى خمسة مصانع، وكان الباقى مهندسو تصميمات ومهندسو خدمات، وخبراء معادن و.. هكذا. إن هذه الشركة تعتبر منشأة كبيرة، على الرغم من عمالتها الصغيرة الحجم، ويجب إدارتها على هذا الأساس، فهى معقدة لدرجة أكبر من حجمها.

وبالعكس من هذا، نجد أن هناك منشآت عمل حر تستخدم أعداداً هائلة من الأفراد، مع أنها تعتبر صغيرة، أو متوسطة الحجم فى أحسن الأحوال.

ومثال على هذا هو الشركة الأمريكية المتخصصة للغاية والتى كان لها مركز الصدارة فى قطاع كبير من الدولة فى فرع من فروع التأمين. وكان جدول رواتبها يشمل 4,000 أو 5,000 موظف كان أغلبهم مندوبى مبيعات أو مسوى الدعاوى. وكانت هذه الشركة فى صفاتها الرئيسية تعتبر منشأة صغيرة نسبياً للعمل الحر. ولم يكن فيها أكثر من مستويين من مستويات الإدارة. الإدارة الموجودة فى رئاسة الشركة، والمديرين

العموميين للأربعين فرع الموجودة فى الأحياء. وكان الإحساس هو أن هذه الشركة كانت شركة صغيرة.

كما أن شركة «الرولزرويس» فى منشآتها الخاصة بالسيارات هى الأخرى منشأة صغيرة تقوم بتصنيع عدة آلاف من السيارات فى السنة. وكان لها عدد قليل من الموزعين فى أنحاء العالم، وهيكل إدارى غاية فى البساطة.

لا يوجد مقياس أفضل من التوظف لقياس الحجم، فالمبيعات مثلاً والذى تستخدمه الغالبية كمقياس، يعتبر مقياساً مضللاً. إن الشركة الكيميائية التى تبلغ مبيعاتها 30 مليون دولار قد تكون منشأة كبيرة. إلا أن شركة لتشغيل المعادن لها نفس حجم المبيعات قد تعتبر صغيرة، ولا تكاد تكون قادرة على النمو والبقاء.

إن أغلب حجم المبيعات لشركة كيميائية نمطية ما هو إلا قيمة مضافة، إلا أن الشركة النمطية لتشغيل المعادن، تبدو وكأنها شركة تجميعية وليست شركة صناعية. وقد يكون ثلثا أو أكثر من حجم مبيعاتها ممثلاً فى شكل أجزاء وإدارات تقوم بشرائها من آخرين.

ولهذا فإن المنشآت الخاصة بالعمل الحر قد تكون كبيرة للغاية وعالية القدر فيما يختص بالمبيعات، ومع ذلك تكون صغيرة أو على الأكثر متوسطة الحجم.

إن الشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية كانت فى الخمسينيات شركة كبيرة من ناحية المبيعات، والتى بلغت حينذاك نصف بليون دولار من السلع سنوياً. ومع ذلك فإن الإدارة العليا لهذه الشركة كانت تتكون من أربعة رجال يعملون دون هيئة موظفين، وهم رئيس مجلس إدارة، ورئيس شركة، ونائب رئيس للشئون المالية، ونائب رئيس للأفراد. وكان للشركة من ستة إلى ثمانية قطاعات كل منها منشأة كبيرة فى مجالها، ولكنها كلها منشغلة فى نفس العمل الأساسى. وكانت تدار بنجاح بهذه الطريقة.

وهناك مثل آخر من الخمسينيات عن منشأة العمل الحر للسيارات التى يملكها «إيه أو سميث» A. O. Smith فى «ميلووكى» الذى كان من أكبر مصدرى هياكل سيارات

الأوتوبيسات لصناعة السيارات الأمريكية. وكانت مبيعات هذه المنشأة والتى كانت أهم قطاعات الشركة تبلغ حوالى 200 مليون دولار. وموظفيها أكثر من 20,000 فرد. إلا أن الإحساس بها وباستراتيچيتها وهيكلها ينم عن أنها كانت ذات حجم متوسط، وكانت تتطلب الكمال فى مراقبة وتنظيم التكلفة وفى التصنيع وفى جدولة التوزيع للعملاء، ولصانعهم المنتشرة فى أنحاء البلد . إن كون هذه المنشأة ذات منتج واحد وتكنولوچية واحدة وسوق واحدة وكونها ذات عملاء يعدون على الأصابع مكن من إدارتها بواسطة رئيس تنفيذى واحد ومعه باقى جميع أفراده المديرين التنفيذيين أو المتخصصين. ولم يتطلب الأمر أجهزة رقابة متعاونة ولا هيئات موظفين مركزية ولا أياً من التبعات الخاصة بكبر الحجم.

إن أرقام المبيعات لا تعتبر مؤشراً يعتمد عليه حتى فى الشركات العاملة فى نفس الصناعة.. فقد كانت إحدى كبريات شركات صناعة الكاوتشوك الأمريكية تقوم ببيع كل منتجاتها من خلال متاجر تجزئتها التى كانت تمتلكها تماماً. ولذا فقد كانت أرقام المبيعات مبنية على قيمة سعر التجزئة لمنتجاتها، خاصة منتجاتها من إطارات السيارات. بينما هناك شركة رائدة أمريكية أخرى فى صناعة الكاوتشوك لم تقم بالبيع مباشرة للجمهور، فقد كانت : إما تبيع الإطارات إلى شركات صناعة السيارات كمعدات رئيسية للسيارات الجديدة، أو تبيع الإطارات تحت «اسم خاص» لشركات توزيع البترول لبيع هذه الإطارات من خلال محطات الخدمة التابعة لها. لذا كان حجم مبيعاتها يمثل قيمة المصنع، وهو فى هذه الصناعة يقل كثيراً عن نصف ما يدفعه المستهلك النهائى. فبالنسبة لأرقام المبيعات كانت الشركة الثانية أصغر بكثير من الشركة الأولى، بينما من ناحية الإنتاج الفعلى وكذا من ناحية العائد على الاستثمار.. فقد كانت تعتبر منشأة أكبر بكثير.

إن «القيمة المضافة» أيضاً لا تعتبر مقياساً مناسباً. لأنه لا يمكن تطبيقها إلا على الشركات الصناعية. إن «القيمة المضافة» هى مفهوم لا معنى له لمنشأة عمل حر للتجزئة، أو بالنسبة لبنك ما، أو شركة تأمين على الحياة ، أو بالنسبة لأى منشأة أخرى لا تعمل أساساً فى التصنيع.

وللتلخيص، نقول إن الحجم هو مفهوم مركب لمنشأة العمل الحر وليس مفهوماً

منفرداً. فلكى نقرر إذا ما كانت شركة ما كبيرة أو صغيرة، فإنه يلزم أن نفحص عدة عوامل، مثل التوظف، والمبيعات ، والقيمة المضافة (فى مجال استخدامها)، والتعقيد، والتنوع فى خطوط إنتاجها، وعدد الأسواق التى تبيع فيها، وتعقيد تكنولوچيتها، وهكذا... إلا أننا يجب أيضاً أن نفحص هيكل الصناعة التى تعمل فيها المنشأة، ونصيب هذه المنشأة من أسواق هذه الصناعة، وعدداً آخر من العوامل التى لا يوجد بينها عامل حاسم بمفرده.

إن التعبير الوحيد عن هذه التركيبة، وهى تركيبة الحجم، يتم بواسطة الإدارة وهيكل الإدارة. إن منشأة العمل الحر الصغيرة هى المنشأة التى تتطلب على الأكثر رجلاً واحداً لايعمل شيئاً سوى عمل إدارة عليا، ولا يكون مشغولاً بأى عمل تنفيذى مطلوب.

إن هذا يعرفنا بما يجب أن يكون بدلاً مما هو كائن. وليس من الضرورى أن تكون منشأة العمل الحر صغيرة لمجرد أن مهمة الإدارة العليا بكاملها مخولة لرجل واحد. فقد تكون هذه المنشأة كبيرة ولكنها مبنية بطريقة خاطئة. ولدينا المثال على ذلك، وهو شركة «هنرى فورد» ، كما أن المنشأة التى لديها هيكل كبير للإدارة العليا، قد تكون على الرغم من هذا منشأة صغيرة يكون عمل الإدارة العليا فيها سئ التنظيم، والأمثلة على هذا كثيرة.

وهناك معيار واحد يبين مصداقية مقولة ما إذا كانت منشأة العمل الحر صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. ففى المنشأة الصغيرة فعلاً، يعرف المدير الموجود فى القمة من هم الأفراد القلائل فى المنظمة التى تقع عليهم مسئولية النتائج الجوهرية، دون أن يضطر للرجوع إلى السجلات أو إلى معاونيه. وهو يعلم واجباتهم المحددة وماهيتها. كما يعلم خلفياتهم، ومهامهم السابقة، وكيف قاموا بأدائها، كما يعلم ما يمكنهم القيام به، وحدودهم، أو على الأقل يعتقد ذلك. كما يعلم شكل المهام القادمة التى سيتم تكليفهم بها. وكل هذا يعنى أن المجموعة الرئيسية هذه هى مجموعة صغيرة. وبغض النظر عن الألقاب والمراكز فهى لا تكاد تتعدى اثنى عشر إلى خمسة عشر رجلاً، وهو تقريباً أكبر عدد من الرجال، يمكن لفرد واحد معرفتهم، ويمكن أن يكون على علاقة وثيقة معهم.

وفى منشأة العمل الحر متوسطة الحجم، والتى تعتبر أهم طبقة من طبقات المنشآت، نجد أن المدير الوحيد فى القمة لا يمكنه وحده معرفة أو التعرف على كل الأفراد المهمين فى المنظمة؛ إذ إن هذا يتطلب مجموعة من ثلاثة أو أربعة رجال معاً. وفى المنظمة المتوسطة الحجم، إذا ما سألنا المدير الموجود فى القمة، أن يعدد أسماء الأفراد الرئيسيين، فإنه سيحضر بعضاً من أقرب مساعديه للإجابة عن السؤال معهم وليس منفرداً. لأنه فى المنظمة متوسطة الحجم، قد يصل عدد الأفراد الرئيسيين بالنسبة للأداء والنتائج إلى أربعين أو خمسين فرداً.

وإذا وجدنا منشأة للعمل الحر لا تعلم المجموعة الموجودة فى قمتها، وبدون الرجوع لآخرين أو للخرائط أو للسجلات ، من هم رجالها المهمين وأين هم، ومن أين جاءوا، وماذا يعملون، وأين سيذهبون مستقبلاً، لعرفنا على الفور أن هذه المنشأة هى منشأة عمل حر كبيرة.

إن هذا الاختبار هو الذى يظهر أن الشركة الاستشارية الإدارية ذات الـ 300 أو 400 مهنى الموجودين فى هيئة موظفيها هى منشأة كبيرة. كما أن هذا الاختبار هو الذى يظهر أن الشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية فى الخمسينيات كانت شركة متوسطة الحجم، على الرغم من مبيعاتها التى بلغت 500 مليون دولار. وهذا الاختبار أيضاً هو الذى يظهر أن الشركة الهندسية المتخصصة العالمية المذكورة أعلاه، وعلى الرغم من عدد موظفيها القليل جداً، قريبة جداً من أن تكون ذات حجم كبير ويجب أن تدار على هذا الأساس.

إن هذا الاختبار لا يعتبر مقياساً ناجحاً أو مؤكداً. إلا أنه يركز على الصفة الحقيقية الوحيدة للحجم، وهى ضرورة وجود هيكل إدارى.

إدارة منشأة العمل الحر الصغيرة

منذ مائة عام ونحن نسمع من الخبراء وأهل الثقة البارزين أن المنشآت الصغرى يتم ابتلاعها بواسطة المنشآت العملاقة، وأنها فى سبيلها إلى الاختفاء. ولمدة مائة عام ثبت أن هذا الكلام ما هو إلا ترهات. فالمنشآت الصغيرة للعمل الحر مازالت تعمل بالكفاءة التى كانت عليها منذ مائة عام مضت. كما تشير الأرقام بوضوح إلى أنه لم يحدث أى تغيير

يذكر فى أهمية أو عدد المنشآت الصغيرة أو الكبيرة منذ عام 1900، على الرغم من كل التنبؤات المنذرة بالاحتكارات، والمخاوف الخاصة بتركيز القوى الاقتصادية.

إن المنشأة الصغيرة والكبيرة ليستا بدائل ولكنهما تكامل. فالمنشأة الكبيرة للعمل الحر تعتمد على المنشآت الصغيرة والمتوسطة للعمل الحر، والتى بدورها تعتمد على المنشأة الكبيرة للعمل الحر. (إن هذا يبدو كحقيقة أيضاً فى الاقتصاديات الشيوعية التى تمتلك فيها الحكومات جميع منشآت العمل الحر تماماً، كما يحدث فى اقتصاديات المؤسسات الحرة). وقد نقول إن الشركات الكبيرة المصنعة هى التى تكون فى مثل حجم «جنرال موتورز» أو «فولكس فاجن» أو «تويوتا»، إلا أن هذه الشركات تعتمد على حشود من الموردين والمقاولين من الباطن، التى تكون أغلبها من بين الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم، كما تعتمد على حشود من التجار الذين عادة ما يكونوا صغاراً أو متوسطى الحجم. إن تجار التجزئة الكبار مثل «سيرز ، روبك» و«ماركس وسبنسر» وسلسلة المتاجر فى اليابان، كلها تعتمد على حشود من صغار المصنعين، والذين هم أنفسهم يعتمدون على المتاجر الكبرى؛ للوصول إلى الأسواق. فلا توجد سلسلة اقتصادية، فى الاقتصاد الحديث، تتكون من منشآت عمل حر كبيرة فقط. كما لا توجد سلسلة اقتصادية تتكون فقط من منشآت عمل حر صغيرة. إن منشآت العمل الحر المختلفة الأحجام يعتمد بعضها على بعض؛ فالمنشآت الصغرى تتطلب عادة منشأة كبيرة، والمنشأة الكبيرة بدورها تعتمد على المنشآت الصغيرة.

ماذا تتطلب منشأة العمل الحر الصغيرة

كان من المعتقد حتى زمن قريب أن منشأة العمل الحر الصغيرة لا تحتاج اهتماماً بالإدارة، أو أنها قد تحتاج إلى قدر بسيط من الاهتمام بها. فقد كان من المعتقد أن الإدارة المطلوبة فقط «للأولاد الكبار». وقد نسمع الناس فى منشأة العمل الحر الصغيرة يقولون: «إدارة؟ إنها ضرورية فقط لشركة مثل «جنرال إلكتريك» ، فنحن شركة صغيرة بسيطة بدرجة تمكننا من الاستغناء عن الإدارة»، وهذه نظرة خادعة. لأن منشأة العمل الحر الصغيرة تحتاج إلى إدارة منظمة بدرجة أكبر مما تحتاجه منشأة العمل الحر الكبيرة. وللتأكيد، فهى لا تحتاج لمجموعة مساعدى مدير، كما أنها لا تحتاج إلى إجراءات وطرق

فنية معقدة فى كثير من المجالات. وفى الحقيقة نجد أنها لا تتحمل مجموعة كبيرة من مساعدى المدير أو أى إجراءات معقدة. إلا أنها تحتاج بالفعل إلى إدارة ذات نظام راق.

فى المرتبة الأولى تحتاج منشأة العمل الحر الصغيرة إلى استراتيجية، فالمنشأة الصغيرة لا تتحمل أن تكون منشأة هامشية. ومع ذلك فإن هذا هو خطرها الدائم، إذ يجب عليها التفكير بعمق فى استراتيجية تمنحها تميزاً. كما يجب أن تكتشف وضعها البيئى الملائم الذى تكون لها فيه أفضلية، وبالتالى يمكنها تحمل المنافسة. إن وضعها الملائم هذا قد يكون مركزاً رائداً فى سوق متميزة سواء أكانت هذه السوق سوقاً جغرافية أو توفى بحاجات المستهلك أو ذات قيم استهلاكية. كما قد تقع استراتيجيتها فى امتيازها فى مجال محدد، مثل القدرة على القيام بخدمات خاصة، أو فى مجال تكنولوچى محدد.

والمثال على هذا الوضع البيئى الملائم لمنشأة العمل الحر هو الشركة الصغيرة للأدوية فى الولايات المتحدة، التى احتفظت بوضعها الملائم فى صناعة تقودها شركات عالمية عملاقة. فعن طريق التركيز على حاجة طبيب العيون فى علاجه لمرضاه وخاصة لمطالب جراح العيون، قامت هذه الشركة باقتطاع وضع ملائم لها، أقامت فيه لنفسها دوراً قيادياً راسخاً مع وجود منافسة قوية لها فى السوق.

كما نجد أيضاً أن شركة «تشكر كاب» التى لا تعمل إلا فى صناعة التاكسيات للمدن الأمريكية الكبيرة، كانت تنتج فقط 400 سيارة فى السنة. إلا أن هذه الشركة تصدرت هذا المجال على الرغم من أن شركة (أمريكان موتورز)، والتى تعتبر شركة هامشية فى صناعة السيارات، كانت تنتج 80 ضعفاً لحجم إنتاج شركة «تشكر كاب».

كما يمكن لاستراتيجية منشأة العمل الحر الصغيرة التركيز على الامتياز فى مجال صغير للخدمات على أن يكون حيوياً. فمثلاً.... فى فترة ركود سلسلة المتاجر الكبيرة (سوبر ماركت) فى الولايات المتحدة، أظهرت بعض سلاسل المتاجر الصغيرة المحلية الإقليمية نتائج غير عادية، سواء تلك التى كانت على الساحل الشرقى أو الغربى. وكل حالة من حالات النجاح هذه كانت ترجع إلى قرار صادر من مديريها بالتركيز والامتياز فى مجال واحد. وقد قررت إحدى هذه المتاجر بالذات أنه لايمكنها تقديم أى شئ من المأكولات

المصنعة المتعددة التى تقوم المتاجر العملاقة بتقديمها، وأن تكون على نفس درجة الجودة. إلا أنه يمكنها طرح مأكولات يصعب على هذه المتاجر العملاقة طرحها بسبب حجمها الكبير، مثل اللحوم الممتازة مع خدمة تمتاز بدماثة الخلق والمعاملة، وهى أكثر الأمور قيمة لدى عملاء المتاجر.

إن المنشآت الأصغر من ذلك للعمل الحر تحتاج أيضاً إلى استراتيجية ويمكنها إيجادها.

فمثلاً نجد الضواحى المحيطة بالمدن الكبيرة فى الولايات المتحدة، متخمة بالمكاتب العقارية، لا يقدر بعضها على كسب العيش. ولكن أحد هذه المكاتب فى منطقة معينة طور منشآته الصغيرة لتكون مربحة للغاية، وذلك بالتفكير فى استراتيجية للحصول على مركز القيادة فى هذا المجال. وعندما بدأ رئيس هذا المكتب العمل فى عام 1950 ، قام بنظرة فاحصة لمنطقته، واكتشف أن أهم صناعة فيها هى التعليم العالى. ووجد أن كثيراً من المقيمين بها يقومون برحلات يومية للمدينة الكبيرة القريبة. وهم مجموعة كبيرة من أساتذة عشرين جامعة وكلية بعضها صغير وكثير منها كبير الحجم. كما وجد بعد البحث فى كل المجموعات المهنية فى الولايات المتحدة، أن الكليات هى التى يحدث فيها أكبر تداول فى الأفراد. فالأستاذ الجامعى الشاب يتولى وظيفة لعدة أعوام ينتقل بعدها إلى مؤسسة أخرى فى مكان آخر. وكان مجموع ما توظفه الجامعات فى منطقته سنوياً أكثر من 500 فرد جديد، ويرحل عدد مماثل لهم عن المنطقة. وقد قرر رئيس مكتب العقارات الشاب أن يركز على هذه السوق، وأوجد لها الخدمات التى تحتاج إليها. كما عرف أنه يمكنه دخول هذه السوق بأقل تكاليف، وذلك لأن أسماء جميع الأساتذة الجدد وأيضاً الذين سيرحلون فى نهاية العام الدراسى معروفة لدى الكليات قبل شهور من تحركهم. كما أن الكليات ستسعد للغاية بإحالة العمل الصعب المثير للقلق والخاص بإيجاد مساكن للأساتذة الجدد، إلى رجل كفء يعتمد عليه. وكانت النتيجة هى أن هذا المكتب العقارى كان يقوم بثلاثة أضعاف العمل الذى يمكن لمكتب فى مثل حجمه القيام به، وبأقل تكلفة ممكنة. فقد كان حجم عمله يصل من 500 إلى 1,000 منزل سنوياً، وكان صافى ربحه يعادل أربعة أضعاف أى مكتب مماثل له فى الضواحى.

كانت هذه أمثلة نموذجية للغاية، عما يقال بأن منشأة العمل الحر الصغيرة ليس لها استراتيجية وليس لديها الفرص السانحة، وأنها منشأة مشكلات وتنتقل من مشكل إلى مشكل، وأنها كنتيجة لهذا ليست منشأة عمل حر ناجحة.

إن أول مطلب عند إدارة منشأة عمل حر صغيرة إذن أن نسأل: «ما هى منشأتنا؟ وماذا يجب أن تكون؟».

وثانى مطلب هو أن المنشأة الصغيرة للعمل الحر يجب أن تقوم بتنظيم وبناء مهام إدارة عليا. إن هذه المنشأة تعرف على أنها منشأة لا تحتاج إلا لرجل واحد متفرغ فى القمة ولا يقوم بعمل آخر. وفى الحقيقة يقوم الرجل الموجود فى القمة فى منشأة العمل الحر الصغيرة عادة بتحمل بعض المسئوليات التنفيذية، ويجب أن يعتاد القيام بها. وهذا أدعى لضرورة أن تعرف منشأة العمل الحر الصغيرة الأنشطة الجوهرية التى تحتاج إليها لتحقيق أهداف المنشأة، والتأكد من أن هذه الأنشطة مخصصة لأفراد يعتمد عليهم، وإلا فإنه لن يتم تنفيذها على الإطلاق.

وتعتقد أغلب المنشآت الصغيرة للعمل الحر أنها تعرف ما هى أنشطتها الجوهرية. كما تعتقد أيضاً أنها تعتنى بهذه الأنشطة. إلا أن أى تحليل سطحى يكشف أنهم يخدعون أنفسهم. إن الجميع يتكلم عن الأنشطة الجوهرية، مع أنه ليس بينهم من يهتم بها بالفعل. إن هذه الأنشطة يتم رؤيتها ولكن لا يتم إدراكها، وتهمل عادة نتيجة لهذا. إن الأمر لايحتاج إلى عدد أكبر من الموظفين، بل إنه يحتاج إلى بعض الفكر وبعض التنظيم، ونظام روتينى بسيط لتقديم التقارير والرقابة لا يتعدى كشف مراجعة للتأكد من أن الأعمال جارى تنفيذها.

إن هذا يعنى أيضاً أن منشأة العمل الحر الصغيرة تحتاج إلى فريق إدارة عليا، يشترك أغلب أعضائه فى مهام خاصة بالإدارة العليا لجزء من الوقت. ومن المحتمل أن يكون واجبهم الأساسى أعمالاً تنفيذية. إلا أن المنشأة الصغيرة، مثل أى عمل حر آخر - بل أكثر من غالبية هذه الأعمال الأخرى - تحتاج إلى التأكد بأن مجموعة إدارتها بالكامل تعرف ماهى الأنشطة الجوهرية ، وما هى الأهداف لكل نشاط منها، ومن المسئول عن تنفيذ العمل.

فى منشأة عمل حر صغيرة متخصصة فى الإمداد بمنتجات العناية بالأراضى الخضراء، مثل: حبوب عشب النجيل، والأسمدة، ومبيدات الذباب والحشرات، والطحالب الضارة بالزرع، وتوزيعها على أصحاب المنازل بالضواحى، كان جميع العاملين فى المنشأة يعرفون ما هى الأنشطة الجوهرية، فقد كانت هذه الأنشطة هى التصنيع والبيع. إلا أنه بمجرد قيام شخص ما بطرح سؤال، وضح أن الأنشطة الجوهرية كانت مختلفة. إذ تبين أنها بحوث خاصة بكيفية نظر المستهلك المقيم بالضواحى الأمريكية إلى الأراضى الخضراء، وكيفية العمل فى الأراضى الخضراء، وأنها بحوث تجرى على ما يتوقعه المستهلك ويعتبره قيمة. وكان الأمر يعتبر تعزيزاً لكل من التاجر والمستهلك. كما أنه كان بمثابة تعبئة لتمكين التجار لتحريك منتجات الشركة دون الاضطرار لبيعها .. وهكذا. ولم يندهش أحد، بل إن الأمر كان واضحاً، إلا أن أحدا لم يشغل باله بتسجيل هذاالأمر الواضح. وكنتيجة لهذا لم يكن هناك فرد مسئول عن أى نشاط من الأنشطة الجوهرية. ولم يمض وقت طويل قبل أن يتم التعرف على الأنشطة الجوهرية، والتأكد من أن كلاً من هذه الأنشطة مودع فى الهيكل الموجود الحالى، وأنه قد تم جعل كل نشاط مسئولية شخص موجود فى الإدارة. وتدين الشركة بنموها السريع ونجاحها لسنوات منذ هذا التاريخ، إلى تعرفها على أنشطتها الجوهرية والقيام ببنائها فى داخل هيكلها الإدارى.

ولمنشأة العمل الحر فوق كل هذا موارد محدودة من الرجال الأكفاء، لذا كان التركيز حيوياً للغاية بالنسبة لها. وما لم يتم تعريف الأنشطة الجوهرية بوضوح وتخصيصها كمسئوليات لأفراد معينين، فسيكون هناك تفتت فى الموارد بدلاً من التركيز فيها.

وتحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر إلى بذل العناية التامة لجعل المدير مديراً فعالاً. وإذا كان لايقوم بأى أعمال تنفيذية، فيمكنه تكريس كامل وقته لمهام الإدارة العليا لأنه من المحتمل أن يكون ثقل العمل كبيراً. ومن المؤكد أنه سيكون تحت ضغوط قاسية من جميع أنواع المطالب، من العملاء الكبار ومن الموظفين ومن الموردين والبنوك. فإذا لم يتحمل مسئوليات عمله، فهذا معناه أن طاقاته لن تستخدم استخداماً سليماً.

ويجب أن تثار أولاً الأسئلة التالية: «ماذا يجيد المدير من أعمال؟» و«ما هى الأعمال التى يمكنه القيام بها بطريقة أفضل من أى شخص آخر فى المنشأة؟»، و«ما هى الأعمال

التى يجيدها تماماً، وتكون جوهرية وضرورية لنجاح وبقاء المنشأة؟». إن تخصيص أى عمل محدد لأى عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا، يجب أن يعكس الشخصية كما أوضحنا مسبقاً فى (الفصل الثانى)، وتحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر أن تسأل: «ما هى الأنشطة الجوهرية التى يجب على المدير أن يأخذ مسئوليتها؟» هذا ويجب أن يكون تحليل الأنشطة الجوهرية تحليلاً هادفاً وموضوعياً. إلا أن تخصيص المهام وخاصة تلك التى سيتولاها المدير بنفسه، يجب أن تبنى على ما يتميز به الأفراد من قدرة خاصة.

يتم انتقاد مدير منشأة العمل الحر الصغيرة النامية بواسطة مساعديه على أنه يضيع وقته فى القيام بأعمال غير سليمة. وإذا كانوا يعنون بذلك أنه لا يعتنى بالأنشطة الجوهرية للمنشأة، فإن انتقادهم يكون سليماً. ولكنهم غالباً ما يعنون أنه يستخدم قواه فى معالجة أنشطة يجيدها بالذات، فى حين أن هناك أنشطة جوهرية لها نفس الأهمية لا يقوم هو بتنفيذها. وسيكون الرد هنا هو أننا لا يجب إقناع المدير غير البارع فى معالجة الأفراد ولكنه ممتاز فى النواحى المالية، بأن يترك المدير المالى يتولى الأمور المالية، بينما يتولى هو إدارة الأفراد، بل من الأنسب أن نعترف بأن المدير البارع فى النواحى المالية هو شئ نافع ومصدر قوة، وأنه من المستحسن أن يتحمل شخص آخر مسئولية الأفراد، والتى هى الأخرى نشاطاً جوهرياً يجب تنفيذه.

إن مدير المنشأة الصغيرة يجب أن ينظم عمله بحيث يكون لديه وقت لمهمتين لا يمكن لأحد القيام بهما فى المنشأة. وأن يكون لديه وقت كاف للأفراد الرئيسيين بالشركة ووقت كاف لما هو خارج المنشأة، مثل السوق والعملاء والتكنولوچيات. كما يجب أن يتأكد من أنه لن يكون مرتبطاً تماماً بالمكتب.

ومن دلائل قوة مدير المنشأة الصغيرة للعمل الحر قدرته على معرفة كل فرد من الأفراد الرئيسيين بالمنشأة، ومعرفة طموحاتهم وآمالهم وطريقة تفكيرهم وعملهم وقواهم وحدودهم، ومعرفته لسجل أدائهم وطاقاتهم الكامنة. إن كل هذا يتطلب وقتاً. بل إنه يتطلب وقتاً غير منتظم، بمعنى أنه وقت غير مدرج بجدول الأعمال، أى وقت لم يقضى فى حل «مشكلة».

ونفس هذا الكلام يسرى على الوقت الخاص بما هو خارج المنشأة. فالمنشأة الصغيرة تحتاج إلى استراتيجية لكى تتولى القيادة فى مجال محدد صغير. وهذا يتطلب علاقة وثيقة بالخارج. فإذا ما كانت المنشأة تهدف لكى تكون رائدة فى مجال الإمداد بسيارات التاكسى، كما كانت شركة «تشيكر كاب» تفعل، فهذا سيتطلب وقتاً يمضى مع سلطات إعطاء التصاريح بالمدن الكبيرة التى تشكل سوقاً للشركة. كما سيتطلب الأمر وقتاً يصرف مع ملاك أساطيل التاكسيات، بل وقد يتطلب الأمر إمضاء وقت مع سائقى التاكسيات وركاب التاكسيات.

سيحتج كثير من مديرى المنشآت الصغيرة للعمل الحر على أنهم يضطرون لإمضاء معظم وقتهم خارج مكاتبهم، وأنهم يكونون دائماً بالخارج، وأنهم يقومون بأنفسهم بمناقشة الحسابات المالية الكبيرة، فهم دائماً يناقشون القروض التى يطلبونها من البنك، ولكنهم يحتاجون إلى وقت خارج مكاتبهم لأغراض أخرى، فمثلاً يحتاجون لمعلومات مستمرة عن أسواقهم، وعن الفرص الجديدة، وأى تغييرات تؤثر على المؤسسة والعمل. وهم يحتاجون لوقت يمكنهم من الإجابة عن السؤال: «وماذا يجب أن يكون عملنا؟». ومرة أخرى نقول إن هذا لا يحتاج إلى ساعات عديدة، ولكنه يتطلب عملاً منظماً وهادفاً، يختلف فى صفاته عن العمل اليومى التنفيذى الروتينى.

وأخيراً تحتاج المنشأة الصغيرة للعمل الحر نظاماً خاصاً بها للرقابة والمعلومات، فمواردها محدودة فى الأفراد والمال. ويجب أن تتأكد من أن مواردها موضوعة فى المكان الذى سيأتى بنتائج. كما أن قدرتها على الحصول على موارد إضافية محدودة أيضاً. لذا فإن عليها التأكد من عدم تجاوز أساسها الاقتصادى، وتحتاج إلى معرفة تامة ومسبقة متى وأين ستزداد مطالبها المالية. فالمنشأة الصغيرة لا تتحمل أن تواجه ضغطاً فى السيولة، وطلباً مفاجئاً لمبالغ أكثر من المال. وحتى إذا اغتنت المنشأة الصغرى، فإنها كقاعدة تحتاج إلى بعض الوقت لتوفير أى اعتمادات مالية إضافية.

كما أن المنشأة الصغيرة للعمل الحر تحتاج أيضاً إلى معرفة التغييرات الكبيرة فى بيئتها، فهى تعتمد فى نجاحها على المركز المفضل لها فى وضعها البيئى الملائم.

إن المعلومات العادية للحسابات ليست كافية لها على الرغم من أهميتها. كما أن المنشأة الصغيرة تحتاج إلى معرفة مراكز كل فرد من أفرادها الرئيسيين، وإذا ما كان مخصصاً «للنتائج» أو «للمشكلات». وهى تحتاج إلى معرفة إنتاجية مواردها النادرة، وإنتاجية أفرادها، وإنتاجية رأسمالها، وكذا إنتاجية المواد الخام والإمدادات، وهى تحتاج إلى معرفة كيفية توزيع منتجاتها على عملائها. فهل هى مثلاً تعتمد على عميلين أو ثلاثة من كبار العملاء، مع تبعثر باقى إنتاجها على مئات من العملاء الصغار؟ وإلى أى حد ستكون هذه المنشأة عرضة للصدمات؟

ويجب أن نخص بالذكر المعلومات المالية والاقتصادية التى تحتاج إليها المنشأة الصغيرة ولا تملكها. فالمنشآت الصغيرة فى هذه الأيام عادة ما تكون لها حسابات تقليدية. كما أن القليل منها هى التى تعرف سيولتها المالية، والقليل منها هى التى يمكنها التكهن باحتياجاتها من السيولة فى الغد. فجميعها تعلم حجم وارداتها المالية. إلا أنها لا تعلم إذا ما كان عملاؤها وموزعوها والبائعون يقومون بتنمية مخزوناتهم من منتجات هذه الشركة. إن هذه المنشآت الصغيرة تحتاج إلى القليل من المعلومات الخاصة بالسوق النهائية لمنتجاتها، أى مشتريات المستهلكين من البائعين.

إن المنشأة الصغيرة لا تحتاج إلا إلى القليل من الأرقام ومن السهل الحصول عليها، لأن الدقة فى هذه الأرقام غير مطلوبة. إلا أن الأرقام التى تتطلبها هذه المنشآت الصغيرة فى إدارتها، عادة ما لا تكون هى الأرقام التى يمدنا بها الأسلوب العادى للمحاسبة، فهى أرقام تنسب حالة الشركة الحالية وتوزيع موادها الجوهرية الحالية، إلى التطورات المتوقعة فى المستقبل، والتى من شأنها التعرف على الفرص وتفادى المخاطر.

إن المنشآت الصغيرة لا يمكنها تحمل الإدارات الكبيرة، إذا كنا نعنى بهذا وفرة الموظفين والإجراءات والأرقام. إلا أنها تحتاج لإدارة من الدرجة الأولى، وهى تحتاج بالذات إلى بناء وتنظيم لوظيفة الإدارة العليا، لأنها لا تتحمل الهيكل المعقد للإدارة العليا.

منشأة العمل الحر متوسطة الحجم

إن المنشأة المتوسطة الحجم هى المنشأة النموذجية فى كثير من النواحى. فهى

تتمتع بمزايا المنشأة الصغيرة والكبيرة. فالأفراد فيها يعرفون بعضهم البعض ويمكنهم التعامل بسهولة فيما بينهم، فأعمال الفريق بها تنظم نفسها بنفسها ولا تحتاج لمجهود خاص، ويفهم كل فرد فيها ويعلم ما هو عمله المطلوب منه وما سيسهم فيه. كما نجد أن الموارد فيها كافية لتدعيم الأنشطة الجوهرية والحصول على أعلى المستويات فى المجالات المطلوب فيها الكمال والتى تأتى بالنتائج. كما أن المنشآت المتوسطة الحجم، من الكبر بحيث يمكنها الحصول على أى نظام اقتصادى موجود. فهى بمفهوم أرسطو Aristotle، تقع فى الطبقة الوسطى؛ أى أنها فى المجتمع الخاص بالمنشآت تقع فى أكثر المراكز أمناً وأكثرها متعة وأكثرها إنتاجاً.

ومن المفترض أن منشآت العمل الحر المتوسطة الحجم من أسهل المنشآت التى يمكن إدارتها. كما نجد أن مراعاة أبسط القواعد التى تمكننا من إدارة المنشأة الصغرى تكفى لإدارتها. إلا أن المنشآت المتوسطة الحجم، أحدها يجسده المثال الخاص بقطاع (شركة إيه. أو. سميث) الذى ذكرناه من قبل: فقد كان هذا القطاع فى عام 1950 منشأة عمل حر متوسطة الحجم، ذات منتجات محدودة، وذات تكنولوجيا واحدة، وسوق واحدة كبيرة. فقد كانت هذه المنشأة أساساً منشأة صغيرة فى كثير من النواحى، ولكنها كانت ذات مجموعة أكبر من الأفراد الرئيسيين، لا يمكن لرجل واحد أن يعرفهم جميعاً.

والنوع الثانى يجسده مثال آخر تم طرحه، وهو شركة المنتجات المنزلية الأمريكية التى عملت منذ عشرين عاماً مضت، والتى كانت شركة متوسطة الحجم (تكاد تكون كبيرة) مكونة من عدد صغير من المنشآت الصغيرة المستقلة، لكل منها خط إنتاج خاص بها وأسواق خاصة بها، ولكنها كلها ذات صفات اقتصادية أساسية واحدة.

وهناك أيضاً منشأة متوسطة الحجم، والتى نجد فيها منشآت منفصلة ذات أسواق منفصلة، إلا أنها تعتمد كلها بعضها على البعض.

والمثال الأفضل على هذا النوع من المنشآت هى المنشأة اليابانية، وهى شركة الخطوط الحديدية الكهربائية التى يملكها الأفراد والمعروفة باسم «خط هانكيو» التى أسسها «إتشيزو كوباياشى» Ichizo Kobayashi حوالى عام 1910 للربط بين «أوساكا»

و«كوب» . وكانت منشأة صغيرة، ولكن «كوباياشى» قام بإنشاء شركة عقارات، كونت ضواحى ينتقل الناس بينها وبين المدينة يومياً باشتراكات على طول الأراضى المملوكة للخط الحديدى، وكان غرضه من إنشاء شركة العقارات هذه هو إقامة منشأة عمل حر فى حد ذاتها، وخلق حركة تنقل تفيد الخط الحديدى. ثم بدأ «هانكيو» فى إنشاء مطاعم كبرى فى نهايتى هذا الخط الحديدى، ثم أقام مسارح شعبية كخطوة تالية أهمها هو «أوبرا الفتيات» عند إحدى نهايات فروع هذا الخط. ثم أنشأ بعد ذلك متجراً كبيراً فوق محطة أوساكا، ثم أقام بعد ذلك مجموعة من الموتيلات. وكان كل من هذه الاستثمارات منشأة مستقلة ناجحة من منشآت العمل الحر، وكان كل منها يتغذى على أعمال المنشآت الأخرى ويقدم لها العملاء، وكانت كلها تستغل، وفي نفس الوقت كانت تزيد من إعفاءات الشركة الأساسية من ناحية الأعباء.

والنوع الأخير من أنواع المنشآت متوسطة الحجم قد يكون هو النوع الخاص من المنشآت التى يجب تطبيق الاصطلاح المساء استخدامه عليها، وهو المنشآت المتعاونة، فكل وحدة من وحدات مثل هذه الشركة هو منشأة عمل حر حقيقية. إلا أن المنشآت فيها تكون معتمدة بعضها على بعض، وتشكل سوياً نظاماً واحداً وهو كونها منشأة بحكم حقها الشخصى، وأن تدار وتقاس على هذا الأساس.

إن كل هذه الأنواع الثلاثة من المنشآت هى منشآت متوسطة الحجم طبقاً للمعايير المذكورة أعلاه. وفى كل منها توجد مجموعة صغيرة من الإدارة العليا، تعرف من هم الرجال الرئيسيين لديها دون الرجوع إلى الخرائط والسجلات، وما هى مهامهم، ومن أين أتوا، وما هى قوتهم وحدودهم، وأين سيذهبون. أما إذا كان الأمر كذلك فهذا معناه أن لديها مشكلات.

إن المشكل الرئيسى للمنشأة متوسطة الحجم ذات المنتج الواحد والسوق الواحدة، مثل منشأة «إيه. أو. سميث»، هو هيكلها التنظيمى، فالمنشأة التى من هذا النوع عادة ما تكون كبيرة ومعقدة، ولا يمكن خدمتها بكفاية عن طريق التنظيم الوظيفى التقليدى، ويجب البحث هنا عن أعراض سوء التنظيم، وهى الأعراض الخاصة بالتنظيم الوظيفى الزائد. والاتصالات الضعيفة، والضعف الوظيفى، وضياع وقت طويل فى الاستجابة للمؤثرات

الجديدة، والميل إلى حل المشكلات بدلاً من اتخاذ القرارات، وكذا الميل إلى معالجة تحديات العمل بلغة التخصصات الوظيفية بدلاً من لغة التوجيهات وأداء المنشأة كلها.

ومع ذلك،فإن مثل هذه المنشأة لا يمكن تنظيمها بلغة المنشآت اللامركزية الفيدرالية؛ إذ لا توجد فيها مراكز مستقلة للربح والخسارة. لذا يجب أن تطبق نظام شبه اللامركزية فى مراكز تكلفتها مثل التصنيع، كما أن مثل هذه المنشأة يجب أن تستخدم فرق المهام الخاصة بكثرة، كمبدأ تنظيمى تكميلى.

وتعتبر الإدارة العليا مشكلة أخرى فى مثل هذه المنشأة. لأنها تتطلب فريق إدارة عليا، إلا أنها عادة ما تكون منظمة على أساس وجود رجل واحد، يعمل لفترة عمل كاملة في وظيفة الإدارة العليا. لذا فإن المنشأة المتوسطة الحجم ذات المنتج الواحد والسوق الواحدة يجب أن تنشئ إدارة عليا، يشترك فيها أساساً عدد من الأفراد فى العمل الخاص بالإدارة العليا.

وهذا ما أسميه أنا بعمل «الضمير». وتتطلب منشأة العمل الحر التفكير بعمق فى مجالاتها التى تحتاج فيها إلى الامتياز، ويجب أن يكون لها فى هذه المجالات فقط عدد قليل جداً من الرجال، الذين يكون واجبهم وعملهم الأساس هو التفكير والتخطيط والنصح فقط، وليس القيام بالعمل التنفيذى. وإلا فسيكون هناك خطر من فقدان المنشأة لامتيازها فى مجالاتها الجوهرية، وانحدارها إلى القدرة المتوسطة للعهود الوسطى.

وتعتبر المنشأة متوسطة الحجم والمنظمة على الطريقة اللامركزية الفيدرالية من أسهل المنشآت فى تنظيمها. فهى لا تحتاج إلى أى مبادئ تنظيمية خلاف المبادئ الوظيفية الموجودة فى المنشآت الفردية والمبدأ اللامركزى الفيدرالى عند تصميم الشركة كلها، وسيتم استخدام الفرق بالتأكيد. إلا أنها ستكون غير ضرورية فى الوحدات الفردية، إلا فى حالات الابتكار.

إن الإدارة العليا فى مثل هذه المنشآت يجب أن تبنى على تصميم «الفريق»، وسيكون التنظيم من النوع المعقد نوعاً ما، لأن هذه المنشآت تحتاج إلى عدة فرق إدارة عليا. وسيضطر رجالها الرئيسيون إلى الاشتراك فى عدة فرق فى الوقت الواحد. إن مثل هذه المنشآت ستحتاج إلى إدارة عليا مشتركة صغيرة لا تشترك فى أى أعمال سوى

أعمال الإدارة العليا.

هذا وستكون كل وحدة مستقلة فى المنشأة فى حاجة إلى إدارة عليا. ولكن يجب أن تكون هذه الإدارة العليا الصغيرة، ويعتبر كل رئيس لكل وحدة مستقلة هو الإدارة العليا الخاصة بها. وسيحتاج هذا الرئيس إلى التفكير من خلال الأنشطة الجوهرية للوحدة، وأن يوكل أمر هذه الأنشطة إلى مجموعته. كما أن فريق الإدارة العليا الخاص بوحدته يجب أن يشمل الإدارة العليا للشركة فى نفس الوقت، ففى شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» مثلاً نجد أن كلاً من الأعضاء الأربعة الموجودين فى الإدارة العليا المشتركة، هو عضو، فى نفس الوقت، فى فريق الإدارة العليا لأحد المنشآت التنفيذية أو أكثر.

وفى المجالات التى تكون فيها الأعمال مشتركة، مثل: ما هى المنشأة وما يجب أن تكون عليه المنشأة، وما هى الأعمال التى يجب أن تخوضها المنشأة، وما هى الأعمال القديمة التى يجب أن تخرج منها، ومواضيع الإمداد والتخصيص لرأس المال، وتعيين الأفراد الرئيسيين، تكون فيها الإدارة العليا المشتركة هى فريق الإدارة العليا. وهى ستتشاور بالطبع مع رؤساء الوحدات الفردية، إلا أن القرار يجب أن يتخذ فى أثناء التفكير فى المنشأة بكاملها.

يكون المدير العام فى الوحدة الفردية، وليس الرئيس التنفيذى للشركة المساهمة الضخمة، هو القائد الذى نتوقع منه تولى المسئولية الكاملة للعمل فى وحدته. وتعتبر مجموعة الإدارة العليا المشتركة هنا فى الواقع كدعم لرؤساء المنشآت الفردية.

لقد شرح أحد كبار موظفى شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» الأمر بقوله: «نقوم فى بعض الأحيان بتغيير رئيس أحد قطاعاتنا، إلا أننا لا نقوم بفرض نفوذنا عليه. فمن المتوقع أن يقوم هذا الرئيس باستشارتنا وسؤالنا عن رأينا، وأن يمدنا بالمعلومات دائماً. إلا أنه عندما يحتاج الأمر إلى إصدار قرار بخصوص عمله فإنه يتخذه بمفرده. وإذا كان لا يريد القيام بهذا ويطلب منا أن نقوم نحن باتخاذ القرار نيابة عنه، فلن يسعنا إلا أن نقوم بتغييره مهما كانت فعاليته فى الأعمال التنفيذية اليومية. وإلا فإننا لن نتمكن من القيام بأعمال الإدارة العليا».

إن هذا يعنى أن الأفراد الذين يديرون الوحدات الفردية يجب عليهم أن يحافظوا على إبلاغ المعلومات أولاً بأول للإدارة العليا المشتركة فيما يختص بوحداتهم لأن الإدارة العليا هي فريقهم ، وهم يدينون لهذه الإدارة بالمعلومات والتعليم الذى يدين بها قائد الفريق لأعضاء فريقه بالتالي.

وأخيراً يجب أن يتم تنظيم المنشأة متوسطة الحجم المتعاونة على محورين، فهى منشأة متحدة ونظام، وعليه فهى تتطلب إدارة عليا قوية متحدة وبالأخص تخطيطاً متحداً. إلا أن وحداتها الفردية يجب أن تكون مستقلة ويعتمد بعضها على البعض.

ويجب على الإدارة العليا أن ترى الشركة وتديرها كوحدة واحدة. ومع ذلك فإن كل وحدة ستكون لمنشأة مستقلة بذاتها، وقادرة على الوقوف على قدميها، ولا يسمح لأى وحدة تعمل بمثل هذا النظام المتعاون أن تكون مجرد مركز للتكلفة، أو أن يكون إسهامها فى الوحدات الأخرى مبرراً لذلك بدلاً من أن تكون نتائجها هى المبرر. ويجب أن تكون كل منشأة رائدة فى ميدانها ولها أهدافها الواضحة، ومتفهمة لأنشطتها الجوهرية، وأن يتم تنظيمها؛ بحيث تتمكن من أداء هذه الأنشطة. إلا أن كل منشأة يجب أن تعتمد على الأخرى، وعلى رئيس كل وحدة بالتالى أن يعلم ما يدور فى الوحدات الأخرى وأن يهتم بها.

وعليه نجد أن هناك ثلاثة أنواع من فرق الإدارة العليا فى المنشأة المتوسطة الحجم المتعاونة، ويجب أن تتأكد هذه الفرق من أنها تعمل وفقاً للقواعد التى تحكم كلاً من الفرق الثلاث المختلفة. فهنا أولاً فريق الإدارة العليا للمجموعة كلها وهو يشبه فريق الإدارة العليا المطلوب للمنشأة المبنية على اللامركزية الفيدرالية. وبعد ذلك يجب أن يكون هناك فريق إدارة عليا لكل وحدة من الوحدات على حدة ، مثل الفريق الذى كان موجوداً فى كل قطاع من قطاعات شركة «المنتجات المنزلية الأمريكية» منذ عدة أحقاب.

ويكون رؤساء كل قطاع بالضرورة مع الإدارة العليا المشتركة فريقاً متميزاً للإدارة العليا، كما يجب أن يحققوا العلاقات بين المشاريع المختلفة، وأن يفكروا ملياً فى كيفية تأثير كل من هذه المشاريع فى المشاريع الأخرى، وكيفية إسهام بعضها فى البعض؛ أى إن هؤلاء الرؤساء يجب أن يعتبروا أنفسهم مسئولين عن وحداتهم، وكذا عن سلامة وأداء

الوحدات الأخرى كلها.

إن هذه الأنواع الثلاثة من المنشآت متوسطة الحجم معرضة لنفس المرض المسبب للانحلال؛ أى مرض الترهل والضعف. لذا فإنه من الواجب فى مثل هذه المنشآت العناية التامة بعدم فهم السمنة على أنها عضلات، وحجم المنشأة على أنه أداء.

إن المنشأة متوسطة الحجم حساسة بالذات للمشاريع الهامشية. ومثل هذه المنشأة تكون منشأة عالية الكفاءة فى مجالها. فهى تقوم بكل سهولة ودون جهد ظاهر بكل ما تجده المنشآت الأخرى أمراً يصعب القيام به، بل لا تستطيع القيام به على الإطلاق. ولهذا، تكون هذه المنشأة على درجة كبيرة من الثقة بالنفس. وهى فى ذات الوقت لا تقدم أى تشويق أو مثيرات كبيرة للإحساس وذلك لكفاءتها بالتحديد. ويندر كذلك فيها الأزمات، فالكل يعرفون المتوقع منهم من أعمال ويقومون بتنفيذه. لذا تتوافر فى هذه المنشآت الرغبة فى القيام بأعمال جديدة ومثيرة؛ أى اندفاع للمغامرة.

ويبدو عندئذ أنه من السهل معالجة الأمور التى من الممكن فيها تطبيق كفاءتنا ومعلوماتنا وخبرتنا. ويتعجب أفراد الإدارة فى المنشأة المتوسطة الحجم دائماً من عدم قدرة المنشآت الأخرى على العمل بطريقة أفضل. ويعتقدون أن هذه المنشآت إذا هى دخلت فى مجال المنتج هذا أو السوق الجديدة تلك فإنهم سيتمكنون من توطيد القيادة فيها.

إلا أن هناك أموراً من الصعب التنبؤ فيها بالدرجة التى تمكن من انتقال المعرفة والخبرة من مجال لآخر.

إن سر نجاح المنشأة المتوسطة الحجم هو التركيز فى المجهود، فلقد رفضت شركة «سـوني» Sony، باليابان الانفتاح بما يتجاوز وضعها البيئى الملائم، والاشتراك فى مشاريع أبعد منه. وكانت فى نفس الوقت لها سياسة واضحة، هى عدم القيام بأى شئ هامشى. فقد كان من الواضح أن كل خط إنتاج وكل سوق فيها كان عليه الوقوف بمفرده، ومواجهة مستويات أداء عالية خاصة به. إن سياسة التركيز هذه جعلت من «سونى» فى خلال خمسة عشر عاماً واحدة من أشهر وأفضل شركة متوسطة الحجم فى العالم. وبعد ذلك بعدة سنوات ، فى بداية السبعينيات نمت «سونى» من شركة متوسطة الحجم؛ لتكون

شركة كبيرة بحق.

وفى المجالات التى تحتاج إلى الامتياز لتحقيق الأهداف، نجد أنه من الأنسب للمنشآت المتوسطة الحجم أن تتصرف وكأنها منشآت كبيرة الحجم. لأن هذه المجالات تحتاج إلى قوة وموارد، كما تتطلب الإصرار على حسن الأداء. إلا أنه فى جميع المجالات الأخرى كل ما يلزم هو القيام بأقل مجهود ممكن. والمنشأة متوسطة الحجم هى منشأة لها قيادة فى مجال ضيق نسبياً ، إلا أنه مجال واضح ومهم. إن سر نجاح هذه المنشأة هو الحفاظ على مركز القيادة هذا، وإذا تم تخفيض هذا المركز فسيكون معناه مراودة النفس على الفشل.

إن المنشأة المتوسطة الحجم قد تكون أيضاً أنسب المنشآت حجماً للقيام بالابتكار الناجح، ولكن يجب أن تعمل المجهودات الابتكارية على تقوية الوحدة الأساسية للمنشأة ولاتعمل على تخفيفها، وأن تمول قوى المنشأة. وفى المنشآت متوسطة الحجم بالذات، أى هيئة المنشآت الصغيرة المستقلة، مثل شركة المنتجات المنزلية الأمريكية، يجب توجيه الابتكارات نحو تطوير منشآت صغيرة جديدة، ذات احتمال كبير فى النمو، على أن تكون لها نفس الصفات الأساسية؛ أى منشآت يمكن للمهارة والمعرفة الخاصة بالمنشأة المتوسطة الحجم، القيام بدورها الأكبر فيها. لأن المنشأة متوسطة الحجم تعتبر قوية، لأنها متميزة فى مجال محدد وواضح وفى سوق محددة وواضحة.

هذا ويجب أن يهدف الابتكار فى هذه المنشأة المتوسطة إلى استغلال حق الامتياز للشركة وقبولها فى قطاع من السوق، ومعلوماتها المتميزة فى مجال واحد.

كما أنها تتطلب فى العموم انتظاماً إدارياً ذاتياً كبيراً، وتتطلب الرغبة فى مساندة الجهود والمجالات التى بنى عليها نجاح المنشأة بكافة الموارد المتاحة. كما تتطلب الامتناع عن كل المجالات الأخرى. والمنشأة متوسطة الحجم التى تدار جيداً هى التى تعرف ما هو عملها ، وما يجب أن يكون عملها، وأن تركز مواردها بنظام وبطريقة هادفة ـ خاصة موارد رجالها الرئيسيين ـ على الحصول على مهامها الأساسية.

المنشأة الكبيرة للعمل الحر

إن المنشأة الصغيرة والمتوسطة الحجم تنتميان إلى فئة واحدة، وتكون فيها المجموعة التى يتوقف عليها نجاح المنشأة، صغيرة متماسكة، بحيث يمكن لأفرادها معرفة بعضهم البعض شخصياً، وأن يكونوا على اتصال شخصى مستمر مع بعضهم البعض. ويكون هدف الإدارة فى هذه المنشآت هو جعل هذه العلاقات الشخصية المباشرة الحميمة فعالة لأقصى درجة فى الاتجاه والنظام والشكل العام.

وتعرف المنشأة الكبيرة بأن مجموعة إدارتها العليا مهما كانت كبيرة، لا يمكنها معرفة كل فرد مهم فيها معرفة شخصية، ولا تعمل مع كل منهم مباشرة، ولا تشكل فريقاً منتظماً انتظاماً ذاتياً. لذا فإن المنشأة الكبيرة ستكون منشأة مجردة، لا تتأثر بالمشاعر الشخصية. وبمجرد وصول المنشأة إلى النقطة التى لا يمكن فيها للإدارة العليا التعرف على الأفراد الرئيسيين مباشرة وشخصياً، فإنها ستكون قد وصلت للمرحلة النهائية فى الحجم، ويعد هذه النقطة يكون السبب فى زيادة الاحتياجات والمتطلبات الإدارية، هو زيادة التعقيد وليس زيادة الحجم.

ويجب على المنشأة الكبيرة أن تقوم بتنظيم الهيكل الرسمى الموضوعى، فالعلاقات والمعلومات الخاصة بالأفراد وتعبئة المهندسين يجب أن تبنى فى هيكل مجرد وغير متأثر بالمشاعر الشخصية، ومبنى على سياسات وأهداف، وعلى تعاريف مجردة للوظائف وللإسهامات، وعلى الإجراءات الروتينية. وعليه فإن المنشأة الكبيرة تتطلب الوضوح التام.

والأفراد فى المنشأة الكبيرة لا يعرفون بعضهم البعض، فهم لا يعرفون من تجاربهم اليومية، ما هو عمل الفرد الآخر وكيف يقوم بأدائه. ولم تعد لديهم وسيلة للوصول إلى النتائج النهائية، وعليه فلن يكون من الممكن أن يوجهوا عملهم ومجهوداتهم إلى الإسهام والأداء. كما أنهم يحتاجون إلى معرفة أهداف المنشأة وأسبقياتها واستراتيچيتها، ومركزهم فى الهيكل التنظيمى، وعلاقاتهم مع الآخرين، وإلا فإن المنشأة الكبيرة ستتآكل لتكون بيروقراطية، حيث تكون مراعاة اللياقة أهم من النتائج، وتفهم الأعمال الإجرائية على أنها إنتاجية.

إن المنشأة الكبيرة من تعريفها، تحتاج إلى استخدام عدة هياكل تنظيمية. فهى من الكبر بحيث لا يمكن أن يتم تنظيمها على أساس المبدأ الوظيفى. وهى تحتاج - حيثما كان ذلك متاحاً - إلى استخدام نظام اللامركزية الفيدرالية، وإذا كان ذلك من غير المتاح كما فى الصناعة ذات المراحل أو البنك التجارى مثلاً، فهى ستحتاج لتجربة طريقة شبه اللامركزية، كما أنها ستحتاج إلى فرق أيضاً. وفى المنشأة كبيرة الحجم يصبح العمل الوظيفى هو منزل الرجل وليس «مكاناً للعمل»، وهناك يمكن للمهنى المتخصص أن يقوم بأكبر إسهام كعضو فى الفرق المتعددة.

كما أن الأمر يتطلب تفكيراً سليماً بخصوص عمل المدير، ويتطلب تعريف هذا العمل بلغة الإسهام والوظيفة، وكذا بمركزه فى قرار الاستراتيجية، وبتدفق المعلومات، وبلغة العلاقات. وفى المنشأة الكبيرة يكون تطوير المديرين والإدارة موضوعاً حاسماً.

هذا، وتحتاج المنشأة الكبيرة دون أى استثناء إلى عدد من فرق الإدارة العليا. ولذلك فهى تتطلب أن تكون الأنشطة الخاصة بالإدارة العليا معروفة بوضوح تام ومحددة تماماً ومخصصة بدقة. كما يجب أن تحوى أنشطتها الجوهرية عدداً من مجالات «الضمير».

كما تحتاج المنشأة الكبيرة إلى سكرتارية تنفيذية أو «مجموعة بحوث المنشأة» التى ناقشناها فى الفصل الثالث ، وذلك لكى تكون إدارتها العليا ذات فعالية. وإلا فإن فرق الإدارة العليا ستفقد تماسكها، أو تضيع كثيراً من وقتها فى التنسيق وفى الصراعات الخاصة بحدود السلطات وفى إزالة سوء التفاهم. إن الإدارة العليا فى المنشأة الكبيرة على درجة من التعقيد الوظيفى بحيث يتحتم أن يكون لديها جهاز خاص بها للمعلومات والإثارة والتفكير والاتصالات. والمنشأة الكبيرة تكون بالضرورة منشأة معقدة ومبنية بضخامة، كما أنها تكون منشأة رسمية غير متماسكة.

إن هذاينطوى على أن المنشأة الكبيرة لا يجب أن تنشغل فى مشروعات صغيرة، أو على الأقل لا يجب أن تنشغل فى أى مشروع - إذا كان ناجحاً - يمكنه أن يتطور ليكون منشأة متوسطة الحجم. فالمنشآت الصغيرة لا يمكنها تحمل النفقات العامة غير المباشرة

الخاصة بالمنشأة الكبيرة، ولا بنائها الإدارى الرسمى، ولا أوصاف وظائفها وإدارتها، ولا هيئة موظفيها، ولا تخطيطها وميزانيتها الرسمية، لأن المنشأة الكبيرة لا يمكنها أن تعمل بدون هذه الأدوات. إن إدارة المنشأة الكبيرة ينقصها «الشعور» بالمنشأة الصغيرة، ومن غير المحتمل أن تفهمه. ولذا فهى تقوم باتخاذ قرارات خاطئة. إلا أن المنشأة الكبيرة تحتاج إلى البدء فى مشاريع صغيرة؛ لكى تتمكن من الابتكار، لأن الجديد عادة ما يبدأ صغيراً. لذا فإن المنشأة الكبيرة يجب أن تكون قادرة على إقامة وتحمل الفريق المبتكر (انظر الفصل الثالث عشر) كجزء من بنائها وكجزء خارج بنائها، فى نفس الوقت. كما أن المنشأة الكبيرة تحتاج أيضاً إلى محاولات منتظمة لإدخال المرونة، وأيضاً إدخال «عدم الانتظام» فى تركيبها ، وإلا فستتحول هذه المنشأة إلى قيود من القواعد والإجراءات.

وتحتاج الإدارة العليا بالذات إلى العمل وجهاً لوجه مع الأفراد فى المنظمة بالكامل؛ خاصة مع المهنيين المتخصصين المسهمين فى العمل. ويجب أن تنظم نفسها للجلوس مع الأفراد فى المنظمة كلها، لتستمع إليهم وتساعدهم فى تركيز نظرهم على أهداف وفرص العمل، بدلاً من التركيز على عملهم الوظيفى الفنى، والأهم من هذا، لكى تتعرف عليهم جيداً.

إلا أن العلاقات الشخصية التى تعطى المرونة للمنشأة الكبيرة وتقيم عادة التعاون بين أفرعها المختلفة، والتى بدونها تصبح المنشأة بيروقراطية جامدة، لا يمكن تركها للإدارة العليا فقط. علماً بأن هذه العلاقات لن تنشأ إلا إذا قامت هذه الإدارة بالعمل على نشأتها. إن خلق الحدود والعلاقات الشخصية فى داخل المنظمة هو أحد الواجبات الكبرى الخاصة بتطور الإدارة فى المنشأة الكبيرة.

وأسلم طريقة لتنفيذ ذلك هو نشأة المديرين والمهنيين المتخصصين سوياً وتعرفهم على بعضهم البعض فى عملهم. وعندما يصلوا إلى مراكز المسئولية، فإنهم سيكونوا قد تعرفوا على كثير من الأفراد فى جميع المجالات فى الشركة بحيث يمكنهم التوجه رأساً للرجل المنشود، إذا ما كان هناك عمل يجب إتمامه بسرعة ويكون خارجاً عن «القنوات الشرعية» للعمل. لهذا تكون الفرق أنسب بكثير فى المنشأة الكبيرة من التصميمات التنظيمية الخاصة بالمهام المحددة، مثل: الابتكار أو الدراسات الخاصة. وفى المنشأة

الكبيرة ، فإن الفريق الذى يتواجد فيه أفراد من مختلف المجالات ومختلف أنواع العمل للاشتراك فى مجهود عام يعملون فيه سوياً كزملاء، يكون بمثابة «تطويراً للإدارة» ، ويعتبر بناءً لطاقة الغد.

المخاطر الخاصة بالتحول إلى الانعزال الداخلى

يجب أن تحذر المنشأة الكبيرة من الخطر فى أن تصبح معزولة ومتوالدة داخلياً. فأغلب مديريها والمهنيين المتخصصين فيها، لا يكونون فى أثناء عملهم اليومى على اتصال مباشر بالعالم الخارجى ، فهم يعملون داخلياً. إن قانون الكتلة والطفو يوجد احتياجاً إلى أجهزة خاصة، ولكنه أيضاً يملى بأن هذه الأجهزة الخاصة ستعزل أكثر وأكثر باطناً داخلياً معزولاً من قبل.

ولذا فإن أعضاء فرق الإدارة العليا فيها يصبحون مسئولين عن العمل كأجهزة استشعار خاصة بالخارج أى كعيون وآذان للمنظمة. فإذا حجبوا أنفسهم عن السوق والعملاء واعتمدوا على التقارير والمعلومات الداخلية، فإنهم سريعاً ما سيفقدون قدرتهم على الاستشعار، أو توقع التغييرات فى السوق، أو تفهم وتقدير الأشياء غير المتوقعة. وكذلك إذا عزلوا أنفسهم عن المعرفة ـ إلا المعرفة الخاصة بالصناعة والشركة ـ فإنهم سريعاً ما سيفقدون قدرتهم على التبصر والفهم الاجتماعى والتكنولوجى. وإذا ما قصروا اتصالاتهم على أفراد فى داخل المنظمة، أو على أفراد من منشآت أخرى تقوم بنفس عملهم ـ كما يميل للقيام بهذا أغلب أفراد الإدارة العليا ـ فإنهم سيصبحون غير قادرين على فهم تصرف أفراد البشر العاديين. وسيقعون فى الخطأ القديم وذلك بقولهم «هناك طريقة سليمة وطريقة خاطئة ثم إن هناك طريقتنا نحن»، وهم فى حاجة إلى تنظيم أنفسهم بالنسبة لوقت العمل المنتج خارج منشآتهم وخارج صناعتهم.

ويجب إدخال الرؤية الخارجية الجديدة المختلفة على المنظمة نفسها؛ لأن المنشأة الكبيرة التى تعتمد تماماً على التطوير من الداخل ستولد رضاً داخلياً وجموداً وتمسكاً أعمى بالعادة والعرف. وتحتاج المنشأة الكبيرة إلى سياسة منتظمة لإدخال أفراد من الخارج لملء المراكز ذات المسئولية الكبيرة.

ومن المعروف أن لجوء المنشأة الكبيرة للخارج طلباً لأفراد الإدارة العليا، هو اعتراف منها بالإفلاس، كما أنه يعتبر مغامرة يائسة، ولن يكون من المتيقن أو حتى من المحتمل نجاح هذا الفرد القادم من الخارج. كما أنه إذا لم يكن هذا الفرد هو الرجل المناسب، فإنه سيكون من الصعب ومن الخطر - وعلى الأقل من المؤلم - التخلص منه. وفي نفس الوقت فإن القادم من خارج الشركة لاحتلال مركز صغير لن تكون لديه القوة والفرصة في أن يكون مسموعاً. وعندما يصل إلى مركز ذى نفوذ ومسئولية، فسيكون قد أصبح فرداً أصلياً من داخل الشركة.

إن المراكز الخاصة بالإدارة الوسطى العالية هى المراكز التى يجب أن يتم فيها ضم الأفراد من الخارج بشكل منتظم ومناسب. وقد تصبح سياسة الشركة هى ملء جزء صغير من مثل هذه المراكز بأفراد لم يبرزوا أو ينشأوا فى المنشأة، بل بنوا مستقبلهم الوظيفى فى مؤسسات أخرى.

هذا، ويجب أن تملأ الوظائف الجديدة بالأفراد من داخل المنشأة إلا إذا كانت تتطلب مواهب خاصة أو خلفية فنية أو مهنية خاصة، مما يفرض البحث فى الخارج عن هذه المؤهلات. إن العمل الجديد معروف بأنه أمر صعب، ومن المحتم أن يواجه مشكلات. ولذا يجب أن يتم التشجيع على ملئه بموظفين تم اختبار قدراتهم على الأداء، وهذا غير متاح إلا إذا اخترناهم من داخل المنشأة. كما أن العمل الجديد يتطلب قبول المنظمة للعاملين الجدد على أساس الثقة، لأن العمل الجديد يستغرق وقتاً طويلاً لكى يأتى بالنتائج. ونجد دائماً أن جميع الأعمال الجديدة تؤخذ بشئ من التشكك فى أول الأمر فى داخل المنظمة، ويكون هناك ميلاً لاعتبارها بدعة، وستكون مثاراً للجدل. ولهذا فإن الفرد المعين من الداخل فى العمل الجديد، والذى تكون كفاءته وقدرته على الأداء قد تم قياسها ، سيتم قبوله لأنه معروف، وتم اختباره.

ويجب جلب الموظف من الخارج إلى عمل يكون معروفاً، وتم القيام به من قبل. وأن يكون من المفهوم لديه أن من واجبه النظر بدقة إلى الطريقة التى يؤدى بها العمل، وأن يقترح طرقاً جديدة مختلفة للقيام به. ويجب أن يفهم أن من واجبه طرح أسئلة، واقتراح تغييرات، وأن يكون عموماً نقيضا للتنظيم. إن هذا دور غير مريح، ولا يجب أن تتحمله

المنظمة إلا إذا كان هذا الإجراء يتم على أساس منظم، وليس نتيجة «إحساس» فى كل مرة.

هذا وتحتاج الإدارة العليا إلى معرفة حجم مجموعة إدارتها العليا بالضبط، كما تحتاج إلى اتباع استراتيجية خاصة، وأن تبنى هيكلاً مناسباً لحجم المنشأة، لأن الحجم ليس شيئاً واضحاً بديهياً كما تعتقد أغلب الإدارات. بل على العكس، فإن كثيراً من المنشآت لا تعلم الحجم التى هى عليه، ولا تعلم ما هى الاستراتيجية المناسبة لحجم منشآتها أو الهيكل المناسب لها. وهناك عديد من المنشآت الصغيرة التى تحمل نفسها بهيئات مكلفة من الموظفين فى مجالات ليس لها أثر كبير على الأداء والنتائج فى المنشأة. وكما أن هناك عديداً من المنشآت المتوسطة الحجم التى تبدد جهودها وقواها فى أنشطة هامشية ومنتجات وأسواق هامشية، فهناك أيضاً عديد من المنشآت الكبيرة التى تعانى إدارتها العليا من الوهم المسيطر عليهم بأنها «أسرة صغيرة سعيدة»، كما أن هناك عديداً من المنشآت الكبيرة التى تكون الإدارة العليا فيها ضحية وأسيرة تفاهاتها، مثل قول: «إنى مازلت أعرف أسماء كل فرد بالمصنع»، أو «إن باب مكتبى مفتوح دائماً للجميع». والنتيجة لذلك هو تواجد عديد من المنشآت الكبيرة التى لا تدار بكفاءة، وعديد من المنشآت الكبيرة التى تعتقد بأن الهيكل الرسمى والقواعد المنظمة هى كل ما تتطلبه المنشأة، وتكون نتيجة إهمالها للعلاقات الإنسانية المباشرة، وإهمال تطوير الإدارة والمديرين، هو أنها تصبح منشأة بيزنطية من القرون الوسطى ، جامدة، ومشوهة بالبيروقراطية والبروتوكولات والمؤامرات.

إن الإدارة يجب أن تعلم حجم منشآتها، وعليها أيضاً أن تعرف ما إذا كانت منشآتها فى الحجم السليم أو الحجم الخاطئ.



الوجود فى حجم خاطئ

الوجود فى حجم خاطئ - المرض الخطير الشائع. أسباب كثيرة. دائما .... نفس الأعراض - ما يصلح وما لا يصلح. تغيير صفة المنشأة. شركة أمريكان موتورز وشركة «فولكس فاجن» - شركة «كورتولدز وسيلانيز». الاندماج والاكتساب لعلاج الحجم الخاطئ. البيع والتجرد أو الانكماش المنتظم. هل من الممكن أن تكون الشركة على درجة من الكبر بحيث لا يمكن إدارتها ؟. المؤسسة الخدمية التى لا يمكن إدارتها. المنشآت الخدمية الدولية - هيئات الموظفين الكبيرة التى لا يمكن إدارتها. النقطة الأمثل - الشركة التى تكون أكبر من بيئتها. لماذا كان من الواجب أن تقسم شركة «جنرال موتورز» نفسها - الشركة التى تكون أكبر من جمهورها. الشركة التى تكون أكبر من اقتصادها. الحجم الخاطئ يتطلب تدخلا من الإدارة العليا.

إن الوجود بالحجم الخاطئ هو مرض مزمن مضعف وشائع للغاية.

ومن الممكن الشفاء من مرض الحجم الخاطئ فى أغلب الحالات، إلا أن العلاج ليس سهلاً وغير سار. وعادة ما ترفض إدارات الشركات المصابة بهذا المرض أخذ الدواء

المناسب. وتفضل أغلبها علاجاً مشعوذاً غالباً ما يثير المرض ويجعله مزمناً.

وهناك عدة أسباب لوجود المنشأة على حجم خاطئ.

إن أقل حجم يمكن لمنشأة أن تحيا به فى بعض الصناعات، عادة ما يكون كبيراً. فمن المستحيل تقريباً أن تكون هناك شركة صغيرة للصلب أو أن يكون هناك جيش صغير. أو أن تكون هناك شركة بترول صغيرة أو شركة للصناعات الكيماوية صغيرة وناجحة. ففى مثل هذه الميادين لا يمكن لمنشأة صغيرة أو حتى متوسطة الحجم البقاء، إلا إذا كانت تحتل مكاناً تكنولوجياً لائقاً متميزاً ينقلها خارج المنافسة مع عمالقة الصناعات.

كما أنه فى بعض الصناعات نجد أن المنشأة الكبيرة هى التى لا يمكنها البقاء، والمثال على ذلك هو دور نشر الكتب فى الولايات المتحدة. فمن غير المحتمل أن تنجح دور النشر التى تنشر الكتب للقارئ العادى (سواء الخيالى منها أو غير الخيالى) إلا إذا كانت صغيرة أو متوسطة الحجم. لأن دور النشر التى تزيد عن الحجم المتوسط سرعان ما تتزايد مصروفاتها العامة، وتطلب إدارة كبيرة ومصاريف ترويج، وهيئة كبيرة من موظفى المبيعات لا يمكن أن تعتبر كلها أشياء هامشية. كما أنه لا توجد مثل هذه القيود على ناشرى الكتب المدرسية والكتب الفنية أو كتب الموسوعات العلمية والمراجع.

وهناك صناعات خاصة يمكن فيها للمنشآت الكبيرة والصغيرة أن تنمو وتثرى. إلا أن المنشآت المتوسطة الحجم، هى التى تكون على حجم خاطئ ، وإحدى هذه الصناعات هى الخطوط الجوية المحلية بالولايات المتحدة. فالخطوط الجوية الكبيرة مثل «أمريكان إير لاينز» و«تى دبليو إيه» «TWA» يمكنها البقاء والنمو، وكذا يمكن بقاء ونمو بعض الخطوط الجوية الفرعية أو الخطوط قصيرة المدى مثل الخطوط (پى. إس. إيه) على الساحل الغربى لأمريكا التى تقوم بخدمات متعددة، فى مقاطعة محلية ضيقة محددة، أما الخطوط المتنقلة بين المقاطعات مثل «ويسترن إير لاينز» أو «باسيفيك ويست كوست» فمن الواضح أنه لايمكنها البقاء أو النمو. فهى من الصغر بحيث لا يكون لديها عوائد مثل الخطوط الجوية الكبيرة، كما أنها على درجة من الكبر بحيث يمكنها الحصول على اقتصاديات الخطوط المحلية الصغيرة.

إن الوجود بحجم سليم أو بحجم خاطئ قد يتغير من فترة إلى أخرى من الزمان. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية تغير الحجم المطلوب لكى تعتبر المنشأة منشأة فعالة منافسة فى عالم الاقتصاد. فمثلاً أصبح الحجم المتوسط هو الحجم الخاطئ، والحجم الذى كانت المنشأة العالمية الكبيرة عليه أو الحجم المناسب منذ ثلاثين عاماً، أصبح فى السبعينيات حجماً خاطئاً. وبينت الكثير من المنشآت التى كانت صغيرة أو متوسطة أنها قادرة على إنشاء مركز قيادى فى مجال متميز ملائم لها فى الاقتصاد العالمى. ومن الواضح أن الشركة العالمية الناجحة هى التى تكون إما كبيرة للغاية أو صغيرة نسبياً.

إلا أن الكثير من الشركات تكون ذات حجم خاطئ لأنها تفشل فى القيام بشئ ما. وأحسن مثال للحجم الخاطئ للشركة هى المنشأة المتوسطة الحجم التى تصل مبيعاتها بين 60 إلى 80 مليوناً من الدولارات، والتى يذهب ثلاثة أرباعها فى منتجات وأسواق يكون للشركة فيها مركز قيادى، بينما يذهب الربع الأخير من المبيعات فى منتجات هامشية أو أسواق هامشية، لا يجب أن تدخل فيها الشركة فى نفس الوقت الذى تذهب فيه ثلاثة أرباع مجهودات وموارد الشركة إلى هذه المنتجات والأسواق الهامشية. ولأن للشركة منجزات مسبقة فسيكون لها مركز قوى فى سوقها الرئيسية. إلا أن أى ربح تستخلصه الشركة من ذلك يتم ابتلاعه فى الربع الهامشى، وكذا بالنسبة لموارد الشركة وخاصة الأفراد الرئيسيين، ونتيجة لهذا فإن المركز القيادى للشركة فى سوقها وخط إنتاجها الرئيسى سيبدأ فى التآكل التدريجى ولن يستمر طويلاً.

والنموذج المثالى على ذلك أيضاً، هو الشركة التى تضطر - فى سبيل الحصول على طلبات شراء لمنتجاتها - إلى أن تتنازل «كتنشيط للسوق»، عن مجهودات ومنتجات تكون قيمتها أعلى بكثير مما يدفعه العميل.

ولقد كان قسم أثاث المدارس فى شركة أمريكية معروفة فى الخمسينيات والستينيات معروفاً فى هذه الصناعة بأنه «قائد» من ناحية النوعية والجودة، فقد كان يملك 60 بالمائة من سوق أثاث المدارس، خاصة فى المدارس الجديدة، وكانت منتجاته ذات أسعار تشجيعية تفوق أسعار المنتجات المنافسة له. إلا أن الشركة خسرت أموالها عاماً بعد عام. وكلما ازدادت مبيعاتها ومكانتها فى السوق ازدادت خسارتها. فعندما فازت بعقد

توريد أثاث مدرسة جديدة تكلفت 2 مليون دولار، وكانت قيمة العقد الذى حصلت عليه يتراوح بين 60,000 و70,000 دولار، وقد اضطر رجال مبيعات الشركة إلى العمل مع مجلس إدارة المدرسة، ومع الشركة الهندسية ومهندسى الولاية القائمين على البناء ، من بدء ظهور خطط إنشاء المدرسة حتى الانتهاء من إتمام بناء المدرسة بعد ذلك بأربع أو خمس سنوات. إن العقد الخاص بتأثيث مدرسة جديدة، والذى يبلغ 70,000 دولار يأتى فى أحسن الأحوال بربح إجمالى يبلغ 15,000 دولار فقط. ولكى تحصل هذه الشركة على هذا الربح كان عليها إسداء استشارات مجانية تكلفت ـ مع الحرص فى تقييمها ـ أكثر من الربح الذى كانت ستحققه من عملية البيع النهائية للأثاث.

إن ما قد يبدو من الوهلة الأولى بأنه مشكلة صناعية أو مشكلة فى هيكل السوق، يجوز أن يكون خطأً أو فشلاً إدارياً فى فهم الحجم السليم لمنشأة ما . فشركة «أمريكان موتورز » مثلاً كانت على «حجم خاطئ» فى السوق الأمريكية للسيارات، وهى شركة ذات إجمالى مبيعات سنوية تصل إلى 300,000 سيارة ركوب. إلا أنه فى نفس الوقت الذى وصلت فيه قيمة مبيعاتها إلى بليون دولار، وحجم مبيعاتها إلى 300,000 سيارة سنوياً، أعلن عن أنها شركة صغيرة تحتاج إلى دعم مالى خاص، بينما كانت شركة «ڤولكس ڤاجن» قادرة على البقاء والنمو، وأصبحت منافساً ناجحاً فى السوق الأمريكية للسيارات، على الرغم من أن حجم مبيعاتها كان أقل من مبيعات شركة «أمريكان موتورز» بكثير.

وقد تكون أسباب الوجود بالحجم الخاطئ غامضة غير واضحة، إلا أن تشخيص هذا الأمر سهلاً. فأعراضه واضحة، وهى دائماً نفس الأعراض. وفى أى منشأة موجودة على حجم خاطئ، نجد أن هناك مجالاً أو نشاطاً أو وظيفة أو مجهوداً واحداً خارجاً عن الشكل العام ومتضخماً . ويكون هذا المجال من الضخامة بمكان، ويتطلب جهداً كبيراً، ويفرض تكلفة عالية جداً على المنشأة، لدرجة تجعل الأداء والنتائج أمرين مستحيلين. فمهما أنتجت الشركة من إيرادات، فإن المجال المتضخم سيمتص أكثر من هذه الإيرادات، فهو أكثر ضخامة وثقلاً وتعقيداً من أى نتائج يمكن إنجازها . إلا أن المطلوب من المنشأة ذات الحجم الخاطئ، تغطية المطالب وتدعيم الحجم أو خط الإنتاج أو مركز الشركة فى السوق.

إن المشكل الرئيسى لدى شركة «أمريكان موتورز» كان نظام توزيعها الضعيف. فلم تكن لديها الكفاية من البائعين. ففيما عدا المقاطعات التى تتحكم فيها الشركة مثل الشمال الشرقى وكاليفورنيا، كان عدد البائعين صغيراً جداً، ولم يقوموا بعمل جيد، سواء فى المبيعات أو الخدمات. ومع ذلك نجد أن حمل التكلفة الخاص بنظام التوزيع، كان هو العائق فى هذه الشركة وسبب عجزها، ونظراً لكونها المنافس المباشر للثلاث شركات الكبيرة: «جنرال موتورز» و«فورد» و«كريزلر»، ونظراً لاضطرارها لطرح نفس أنواع السيارات بأسعار منخفضة ومتوسطة، فإن شركة «أمريكان موتورز» من خلال هيكل نظام التوزيع للسيارات فى الولايات المتحدة، اضطرت إلى الحفاظ على شبكة مبيعات وخدمات ممتدة على طول وعرض الدولة. إن هذا الأمر يتطلب تكاليف لا يمكن أن تتحملها الشركة، إلا إذا كان حجم مبيعاتها ضعف الحجم الحالى. ولاحتفاظها بمركز تنافسى، كان عليها تغيير موديلات سياراتها بنفس السرعة التى تقوم بها الشركات الثلاث العملاقة بتغيير موديلات سياراتها، كما كان عليها مد موزعيها بجميع قطع الغيار لجميع أنواع السيارات المطروحة فى السوق، لكى تتمكن من إعطاء أقل قدر من الخدمة. ومع ذلك فإن الموزعين لم تكن لديهم القدرة على بناء محطات خدمة قوية فى مناطق عديدة، ومن ثم فإن شركة «أمريكان موتورز» لم يكن لديها موزعين يمتلكون رأس المال الكافى أو القدرة الكافية للبيع لكى يتمكنوا من بناء مراكز قيادية فى أحيائهم؛ أى إن هذه الشركة دخلت فى حلقة مفرغة. فلكى تحصل على حجم مبيعات يكفى لبقائها، كان من الواجب عليها أن تتحمل تكاليف توزيع أكبر بكثير من الدخل، وكان عليها زيادة تكاليف التوزيع بطريقة غير متكافئة نسبياً لمجرد ضمان بقائها فى السوق. إلا أنها فى نفس الوقت كانت لا تأتى بالدخل، الذى يجعل مثل هذه التكاليف الخاصة بالتوزيع، تكاليف محتملة اقتصادياً.

والمثال الآخر هو الخاص بالشركة التى وقعت فى مشكل خطير، على الرغم من حيازتها لمركز قيادى فى ميدانها ولحجم مبيعات كاف. إلا أن جميع مبيعاتها كانت تتركز فى فترة زمنية قصيرة للغاية كل عام، وكانت هذه الفترة تمتد لعدة أسابيع أو على الأكثر لعدة شهور قليلة. ولكى تحصل على هذا الحجم من المبيعات كان عليها القيام بكثير من البحوث والتطوير، ثم القيام بخدمة فنية عالية مستديمة. وكان عليها الحفاظ على مستوى هذه الخدمة؛ بحيث يكفى لدعم قمة حجم المبيعات. وكان حتماً عليها ضرورة إعالة هذه

الخدمات والصرف عليها طوال العام، حتى يمكنها الحصول على ستة أسابيع من المبيعات. وكان لدى الشركة أسباب كثيرة للفخر بامتيازها الفنى، إلا أنها لم تحتمل ثقل التكاليف التى كانت مفروضة عليها. فلقد كان عدم التناسب بين الدخل الذى كانت تحصل عليه خلال ستة أسابيع، وتكلفة الحفاظ على الخدمات المتميزة طوال العام، كبيراً للغاية.

إن ما سبق من الأمثلة يوضح المشكلات الأساسية للمنشأة الموجودة بحجم خاطئ. إن مصروفات مثل هذه المنشآت تكون دائماً متناسبة مع حجم النشاط أو العمل الوظيفى المتضخم، فالمجهودات والتكاليف تتقرر، فى أى هيكل سواء أكان اجتماعياً أم أحيائياً، بناءً على أكبر جزء أو أكبر جهاز فى المنشأة. إلا أن الدخل يتحدد بواسطة الأداء والنتائج الفعلية. لذا لا يمكن على الإطلاق إعالة منشأة موجودة على حجم خاطئ ، فالعمل الوظيفى المتضخم - على الرغم من ضرورته أو هكذا يبدو دائماً - يشكل استنزافاً مستديماً للمنشأة، فهو يمتص مجهوداتها ويحرمها من الموارد. وهو كالسرطان، لا يشبع ودائماً يطلب المزيد. وهذا هو ما يجعل الوجود على حجم خاطئ ، مرضاً مسبباً للانحلال. ويتطلب لعلاجه أعمالاً جذرية لإعادة إنشاء المنشأة على الحجم السليم، أى منشأة يكون فيها الدخل الذى يمكن الحصول عليه، قادراً على إعالة الأنشطة المطلوبة.

ما يصلح وما لا يصلح

إن الاستجابة الطبيعية للإدارة فى منشأة ذات حجم خاطئ ، هو محاولة توصيل مبيعات المنشأة إلى الحجم المطلوب؛ لكى تتمكن من إعالة الوظيفة المتضخمة، وهو تخطيط «للنمو» الذى يرجى منه إيجاد توازن.

ومرة أخرى تمدنا شركة «أمريكان موتورز» بالمثال على ذلك. فقد حاولت الشركة منذ الخمسينيات رفع حجم مبيعاتها عدة مرات. وفى ربيع 1972 أعلنت هذه الشركة مرة أخرى عن خطة لتجنيد موزعين أقوياء جدد لها بكل جرأة، وأن تدفع مبيعاتها لأعلى لكى تصل إلى 600,000 سيارة سنوياً وهو ما يوازى ضعف الحجم السارى حينذاك، كما قررت زيادة مصاريف التوزيع لكى تصل إلى حجم التوزيع المطلوب. إن مثل هذه الاستراتيجية يمكن تصورها على أنها صالحة، إلا أن منافعها تكون مضادة لها. فلكى

تحصل على حجم المبيعات الذى يمنح المنشأة حجماً يمكنها من البقاء، يجب أن تزاد المصاريف التى تحرم المنشأة من القدرة على البقاء، كما بين المثال الخاص بشركة «أمريكان موتورز» ذلك، وهو الأمر الذى لا تستطيع المنشأة تحمله بالذات. والاحتمال الأكبر عادة، هو التخلى عن مثل هذه الاستراتيجية بمجرد أن تبدأ في تحمل النتائج.

وقد لا يكون للشركة خيار سوى محاولة اتباع مثل هذه الاستراتيجية، إلا أنها تعتبر استراتيجية يأس، ويجب أن ينظر إليها كملجأ أخير. وللأسف فإن أغلب الإدارات تعتبرها الاستراتيجية الوحيدة المتاحة، وأنه يجب أن يتم اتباعها، سواء أتت بنتائج أم لا.

وعلى أى حال، فإن هناك ثلاث استراتيجيات متاحة تناسب هذه المشكلة، وهى:

الأولى وهى أصعب هذه الاستراتيجيات إلا أنها أكثرها فائدة. وهى محاولة تغيير صفة المنشأة. فالمنشأة ذات الحجم الخاطئ هى منشأة لا تملك المكانة البيئية الصحيحة لكى تعيش فيها وتزدهر. إن أول استراتيجية يتم التفكير فيها هى تغيير صفة المنشأة لكى نعطيها امتيازاً وتفوقاً.

إن المقارنة بين «أمريكان موتورز» وشركة «ڤولكس ڤاجن» تبرز الفرق بين الكيان على حجم خاطئ كنتيجة لقصور فى الامتياز والتفوق، وبين الكيان على الحجم الصحيح بواسطة اتخاذ مكانة بيئية متميزة، فبالنسبة لحجم المبيعات الخاص بشركة «أمريكان موتورز» بالسوق الأمريكية كان لهذه الشركة أفضلية كبرى فى منتصف الستينيات. إلا أن هذه الشركة التى كانت تقدم نفس السيارات التى تطرحها الثلاث شركات العمالقة للمشترى الأمريكى أقحمت نفسها فى منافسة تصادمية مع منتجات شركة «چنرال موتورز» و«فورد» و«كريزلر»، وكان عليها تحمل نفس تكاليف التغيير السنوى للموديلات الخاصة بالعربات. وكانت «ڤولكس ڤاجن» فى هذا الوقت تقدم طرازاً واحداً هو «البيتل» فقط و«المينى باص» أى الأتوبيس الصغير. ولم توجد منافسة بين هذين الطرازين وبين «ديترويت»، بلدة صناعة السيارات بأمريكا. ولم يهدف أى من هذين الطرازين إلى اختيار العملاء للسيارات الجديدة. فقد كانت السيارة «البيتل» تشترى بواسطة الناس المشترين للعربات المستخدمة، ومن نوى المقدرة المالية البسيطة. كما أنه لم تكن هناك عربة بالسوق

الأمريكية تنافس «الميني باص»، ولم تقدم شركة «ڤولكس ڤاجن» تغييراً سنوياً فى الموديل، بل أكدت أن الموديل، سيبقى على ما هو عليه سنة بعد أخرى - الأمر الذى مكن هذه الشركة من تقديم خدمة ممتازة لعملائها الأمريكيين بواسطة أصغر كمية من قطع الغيار المخزونة، أى بأقل رأس مال للموزع.

إلا أن السؤال هو: كيف يمكننا تحويل أنفسنا من كوننا «أمريكان موتورز» لكى نكون «ڤولكس ڤاجن»؟

وهناك درسان يمكن الاستفادة بهما، وهما فى مجال صناعى واحد، إلا أن كل منهما له استراتيجية مختلفة. وهذان الدرسان متواجدان فى عملية تحويل شركات «الحرير الصناعى» إلى منشآت مختلفة، عندما قامت خيوط نسيج البتروكيماويات بترك هذه المنشآت تصل لحجم خاطئ بعد الحرب العالمية الثانية.

ولقد كان «الحرير الصناعى» حتى ذلك الوقت (مثل الريون) متمتعاً بتفوق وامتياز واضحين. وكانت الشركات الكيميائية الكبيرة تفتقر تماماً إلى المعرفة الفنية والعلمية اللازمة لدخول هذا الميدان. فالحراير الصناعية كانت مبنية على لب الخشب، الذى لم تكن الشركات الكيميائية تعرف أى شئ عنه على الإطلاق. كما لم يكن للشركات البترولية أى حافز على دخول ميدان لم يقم باستخدام أى منتج من منتجاتها قبل نهاية الأربعينيات. ولقد تغير هذا بشكل كبير بحلول الألياف البتروكيميائية. إذ أن الشركات الكيميائية توفرت فجأة لديها الخبرة الفنية، كما أنه كانت لديها الوسائل الخاصة ببدء مجهودات بحثية على نطاق واسع. وبالنسبة للشركات البترولية، أصبحت الألياف البتروكيميائية طريقة مناسبة جداً لتسويق منتجها، وهو البترول الخام فى السوق. كما كانت لديها السيولة المالية لدعم الاستثمارات الكبيرة. كما لم تستطع الشركات المصنعة للحرير الصناعى منافسة الشركات الكيميائية الأكبر منها بكثير فى البحوث على نطاق واسع، كما لم تستطع التنافس فى السيولة المالية الخاصة بشركات البترول الكبيرة. إلا أنه كان من الضرورى على شركات الحرير الصناعى أن تكون منتجة للألياف البتروكيميائية الجديدة، وإلا فإنها كانت ستهلك.

إن الشركتين الرائدتين فى صناعة الحرير الصناعى بإنجلترا وأمريكا، وهما على التوالى شركة «كورتولدز» و«سيلانيز»، اللتين أعادتا تأسيس أنفسهما لتكونا منشأتين لهما مكانتهما البيئية المتميزة، والتى حصلتا فيهما مرة أخرى على مركزين قياديين واستعادتا الحجم السليم لهما، قد اتبعتا استراتيجيتين مختلفتين.

لقد قامت شركة «كورتولدز» بالتكامل عن طريق اكتساب عملاء كبار للألياف النسيجية، أى منتجى النسيج. وبهذا ضمنت لنفسها سوقاً خاصة لأليافها البتروكيميائية الخاصة. كما ضمنت القدرة على استخدام ألياف منتجين آخرين، وأن تخرج منهما بأرباح.

أما شركة «سيلانيز» المساهمة فقد بقيت كمنتجة أساساً لألياف المنسوجات، بدلاً من أن تكون منتجة للأقمشة المنسوجة (على الرغم من أنها قامت أيضاً باكتساب النساجين)، إلا أنها قامت بإيجاد استراتيجية تمكنها أن تصبح القناة المفضلة التى تقوم الشركات الأخرى - خاصة غير الأمريكية - من خلالها بجلب الألياف البتروكيميائية الصناعية إلى السوق الأمريكية. وبمعنى آخر فقد قامت شركة «سيلانيز» ببناء استراتيجيتها على قوتها التسويقية والتى قدمت حينذاك لشركات عملاقة - غير أمريكية - مثل «إمبيريال كيميكال» البريطانية، وسيلة انتقال للحصول على مركز فى السوق وقيادة فى الولايات المتحدة لنتائج بحوثها، والتى لولاها لكان الحصول عليها مكلفاً للغاية.

لقد قامت كلتا الشركتين باستغلال معرفتهما للسوق بطريقة تتناسب مع اقتصادها. وقد كان من الممكن ألا تنجح استراتيجية شركة «كورتولدز» فى الولايات المتحدة، حيث كانت صناعة النسيج عملية كبيرة ومتنوعة لا تمكن أى مورد خارجى من اكتساب أى مركز مهيمن. كما أن استراتيجية شركة «سيلانيز» فى بريطانيا كان من الممكن ألا تنجح، لأن المنتجين الكبار للألياف البتروكيميائية - خاصة الأمريكيين منهم - يفضلون تسويق منتجاتهم فى أنحاء العالم كله، ولم يكن من الممكن لهم تقبل الاستراتيجية التى أوجدتها شركة «سيلانيز» واستغلتها بنجاح.

إن هذين المثلين يبينان صعوبة الاستراتيجية الخاصة بتغيير الصفات الاقتصادية

لمنشأة ما، للتغلب على مشكلة الحجم الخاطئ. فهذه العملية محفوفة بالمخاطر والمخاطر لاتكمن فى فشل الجهود، لأن هناك مخاطر أكبر من ذلك، وهى القيام بمجهود ناجح، ثم اكتشاف أن هذا المجهود لم يغير شيئاً فى الحقيقة. فمن الصعب حقاً التكهن المسبق بأى الاستراتيجيات ستولد منشأة لها صفات اقتصادية مختلفة. إن الاستراتيجيات - مهما كانت ناجحة - ستصلح للأجل القريب فقط ، ويجوز أن تجعل الأشياء أكثر سوءاً فى الأجل البعيد.

وتعطينا شركة «أمريكان موتورز» مثالاً واضحاً على ذلك. فلقد كانت أول محاولة لها لعلاج مشكلة حجمها هى تصميم السيارة الصغيرة فى أوائل الخمسينيات. وكانت هذه السيارة عبارة عن نسخة مصغرة لما كان يسمى حينذاك سيارة «ديترويت النمطية». وكانت أرخص فى سعرها، ولكنها كانت مناسبة للعمل فى زحام المواصلات، وعند محاولة إيجاد مكان انتظار لها فى المدن المزدحمة. وكانت سيارة متكاملة الخدمة، وتعطى العائلة الأمريكية فسحة المكان الذى تعودت عليه. لذا فقد نجحت نجاحاً فورياً وأتت بنتائج ضخمة لشركة «أمريكان موتورز» لعدة سنوات. إلا أن هذا الانتصار كان باهظ الثمن وجعل مركز الشركة فى نهاية الأمر فى وضع أسوأ مما كانت عليه من قبل. إذ أن هذا النوع الصغير من العربات، لم يكن يصعب على الشركات العملاقة الثلاث تنفيذه بسهولة. فقد كان يناسب نظام موزعيهم، وخبرتهم فى الهندسة والتصميم، ووسائل إنتاجهم بدرجة أكبر بكثير مما يناسب شركة «أمريكان موتورز». وهكذا نجد أن «أمريكان موتورز» لم تحقق شيئاً سوى إيجاد سوق للشركات الثلاث العملاقة، تلك السوق التى وجدت فيها هذه الشركة نفسها على حجم خاطئ.

وباستعراض الماضى نجد أنه من السهل معرفة أن السيارة الصغيرة الحجم كانت استراتيجية خاطئة اتخذتها شركة «أمريكان موتورز» إلا أنه من السهل أيضاً معرفة السبب. ففى الخمسينيات كانت العربة الصغيرة تبدو كأنها هى الحل بالنسبة لهذه الشركة، وأنها هى الوسيلة لتحويل منشأتها إلى الحجم السليم.

إن الشركة التى تدرس تحويل منشأتها لعلاج مشكلة حجمها، يجب ألا تكتفى بسؤال نفسها «ما هى احتمالات النجاح؟» بل عليها سؤال نفسها أيضاً «هل النجاح هو

الجواب؟» أو «هل من المحتمل أنه سيضعنا فى مركز أسوأ من مركزنا الحالى فى نهاية الأمر؟»، وبمعنى آخر: «هل سيعطينا النجاح امتيازاً وتفوقاً مستديماً؟»

الاندماج والاكتساب لعلاج الحجم الخاطئ

إن الاستراتيجية الثانية التى لا تحوطها مخاطر كثيرة، هى محاولة علاج مشكلة الحجم بواسطة الاندماج أو الاكتساب. وفى الحقيقة فإن الكيان الخاطئ هو من الحالات القليلة التى يجب التفكير فيها فى الاندماج أو الاكتساب. إذ لا يمكن علاج المشكلة بالنمو من الداخل فهى تتطلب قفزة كمية، وهذه القفزة هى الشئ الذى يمكن أن يوفره الاندماج أو الاكتساب. ويجب ألا يكون الاندماج أو الاكتساب ـ بأى حال ـ حجماً فى حد ذاته؛ لأن تكديس حجم إضافى على الأساس الخاطئ ما هو إلا طلب للمتاعب.

والهدف هو أن نبحث عن الجزء المفقود الذى إذا وضعناه مع الموجود لدينا ستنتج عنه وحدة مكتملة حقيقية. والهدف هو أن نجد منشأة تعانى أيضاً من كيانها على حجم خاطئ ، ولكن لأسباب عكسية. فإذا ما كانت شركة ترغب فى الحصول على نظام توزيع أو مجهود بحثى أكبر من المعتاد، فإنه يجب أن تبحث عن منشأة يكون لديها خط إنتاج أكبر بكثير من نظام توزيعه، وتقوم فى نفس الوقت بجعل خطى إنتاج المنشأتين متلائمين بدقة، أى بجعلهما قادرتين على استخدام نفس نظام التوزيع أو نفس القدرة على البحث.

لذا تحتاج استراتيجية الاندماج أو الاكتساب تفهماً للسبب من وراء كيان المنشأة على حجم خاطئ. وإذا ما تم فهم هذا بوضوح، وإذا أمكن ترتيب التناسب والانسجام، فإنه من المحتمل أن يكون العلاج سريعاً وكاملاً.

البيع والتجرد أو الانكماش المنتظم

والاستراتيجية الأخيرة للمنشأة الكائنة على حجم خاطئ هى البيع أو التجرد أو الانكماش المنتظم. وهى استراتيجية تعتبرها الإدارات عموماً مكروهة ونادراً ما يدخلونها فى الحسبان ،إلا أنها على الرغم من كل ذلك أكثر الاستراتيجيات احتمالاً فى النجاح. ويجب استخدامها حيثما تكون مناسبة.

ويجب اتباعها إذا ما كان الحجم الخاطئ ناتجاً عن التوسع فى العمل من المركز القيادى القوى المؤمن، إلى المجالات الهامشية المتعددة. إن المنشأة متوسطة الحجم التى

تقوم بإضعاف قوتها عن طريق إنشاء عدة «رؤوس شواطئ» دون تأمين لأى منها، يجب عليها سحب قواتها وأن تخفض من مجهوداتها. ويجب أن تعترف بأنها أخطأت. إن هذا لايجب أن يتخذ كاستراتيجية لمنشأة صغيرة أو متوسطة الحجم، فهى استراتيجية مهمة للمنشأة الكبيرة التى تجد نفسها - لأى سبب كان - فى مجال تكون فيه على حجم خاطئ.

فى بداية السبعينيات، قامت شركة «جنرال إلكتريك» ببيع منشآتها الخاصة بالكمبيوتر إلى شركة «هنى ويل»، فقد كانت هذه المنشأة على حجم خاطئ ، بل كانت من الكبر بحيث وجب عليها المنافسة وجهاً لوجه فى أسواق الكمبيوتر الكبرى، ومع ذلك فقد كانت على درجة من الصغر لا تمكنها من منافسة شركة «آى بى إم» . وعندما اتحدت مع «هنى ويل» - التى كانت حينذاك قد أسست نفسها كمصنعة ناجحة للكمبيوتر الصغير والمتوسط الحجم - كان لدى الشركة الجديدة عمل يكفى للصرف على المجهودات البحثية المكثفة، ومجهود المبيعات الهائل الخاص بالعمل فى مجال الكمبيوتر، واستثمار رأس المال. وإذا لم تقم «جنرال إلكتريك» حينذاك بالتحرك عندما كان على من يرغب فى بيع منشأة كمبيوتر الانتظار سنة أو سنتين، فقد كان من الممكن أن تضطر هذه الشركة إلى إغلاق منشآتها الخاصة بالكمبيوتر، مع تحمل خسارة فادحة كما حدث ذلك مع شركة «آر سى إيه» المنافسة لها.

لقد اختتم «چى بى إس هالدين» J.B.S. Haldane، مقاله عن «الكيان على الحجم السليم» On Being the Right Size، بقوله إن كلمة «صغير» أو «كبير» هى اصطلاحات لا معنى لها للكائنات الحية، فالمهم هو الحجم الصحيح، سواء أكان هذا الحجم صغيراً كالنملة القارضة أو كبيراً كالفيل، فكلاهما نوعان ناجحان للغاية. إن نفس الشئ يمكن أن يقال عن المنشأة، فالحجم على إطلاقه لا يعتبر مؤشراً للنجاح والإنجاز أو الكفاءة، ولكن الكيان على الحجم السليم هو المؤشر لهذا كله.

هل يمكن أن تكون الشركة على درجة من الكبر بحيث لايمكن إدراتها ؟

إن السؤال عما إذا كانت شركة ما على درجة من الكبر بحيث لا يمكن إدارتها هو سؤال قديم، وهناك شك بسيط فى أن تصبح شركة ما على درجة كبيرة من التعقيد. ففى الحقيقة نجد أن بعض الشركات العالمية العملاقة فى هذه الأيام تقع على حدود إمكانية

الإدارة تماماً. إلا أن مجرد الحجم الكبير فى حد ذاته لم يبلغ بعد أبعاداً غير قابلة للإدارة، فقدرتنا على بناء وتنظيم العمل الإدارى لا تزال متمشية مع كبر المنشأة.

إن هذا لا يعنى على أى حال، أنه لا يوجد حد يصبح الحجم بعده غير قابل للإدارة، بل إنه يعنى فقط، أن المنشأة سواء أكانت صناعية أم خدمية، لم تصل إلى هذا الحد بعد. إلا أنه من الواضح أن هناك بعض المؤسسات الأخرى قد وصلت بالفعل إلى هذا الحد.

المؤسسة الخدمية التى لا يمكن إدارتها

إن المثال على هذا هو المؤسسات الدفاعية الخاصة بالقوى العظمى فى هذه الأيام مثل الولايات المتحدة. فقد كان من الصحيح حتى نهاية الأربعينيات أن نوحد القوات المسلحة الأمريكية، أو على الأقل نضعها تحت قيادة موحدة. إذ لم يكن هناك بديلاً لذلك. إلا أن هذا الحجم المتوحش الناتج كان من الكبر بحيث أصبح يتحدى أى سيطرة عليه. والحقيقة هى أن ما قاله وزير الدفاع «چيمس فورستال» James Forrestal، عن القوات المسلحة المتحدة للولايات المتحدة فى نهاية الأربعينيات وفى شكل تلميح فقط، قد ثبت صحته، إذ قال: «إن المهمة الخاصة بالقوات المسلحة للولايات المتحدة فى السلم هى تدمير وزارة الدفاع».

ونحن نعلم أن أى مستشفى تصبح غير قابلة للإدارة أكثر وأكثر عندما يزيد عدد أسرّتها عن 1,000 سرير. كما أن المستشفيات الكبيرة جداً مثل مستشفيات مدينة نيويورك العملاقة وهى «بل ڤيو» و«كنجز كونتى» ذات 3,000 إلى 4,000 سرير فى كل منها، ذات حجم كبير جداً يمنع فعالية إدارتها، ويحرمها من الرعاية الصحية السليمة للمرضى.

كما أن هناك منشآت عمل حر ذات حجم كبير جداً، أو على الأقل على درجة من كبر الحجم يجعلها تصطدم بالحد الفاصل لإمكانية إدارتها. ونجد هذه المنشآت وسط منشآت الأعمال الخدمية، مثل المنشآت الاستشارية والمراجعة الحسابية ومنشآت الدعاية والإعلان.

إن الشركة العالمية لمراجعة الحسابات ذات 5,000 أو 6,000 مهنى متخصص المنتشرين عبر 120 مكتباً فى ثلاثين أو أربعين دولة، لا يمكن إدارتها. وطالما حاول كثيرين من أفراد الرئاسة بذل كثير من وقتهم محاولين تنسيق وإدارة وجمع شمل هذه المجموعة المختلطة من المهنيين المتخصصين، والمفروض أن كلاً منهم يقوم بعمله بطريقته الخاصة وبمستويات مهنية تتطلب براعة وعناية فائقة. إن نفس الشئ يعتبر سارياً على الشركات الكبيرة الخاصة بالاستشارات الإدارية، أو وكالات الدعاية والإعلان ذات الثلاثين أو الأربعين مكتباً فى دول مختلفة، والتى تخدم عملاء محليين ومتعددى الجنسيات.

تعتمد المنشآت الخدمية على قدرة أفراد رئاستها على إعطاء القدوة، وعلى معرفتهم بما يدور من أحداث. إلا أنه لا يمكننا إعطاء القدوة لعدد 6,000 مهنى متخصص منتشرين فى عديد من الدول، كما أننا لا يمكننا الحصول على معرفة مباشرة من 400 إلى 500 مهمة استشارية أو «فرق ذات مهام خاصة»، والتى من واجب كل منها القيام بعملها دون إشراف، وبمستويات مهنية فائقة النوعية.

لذا يجب أخذ موضوع الحد النهائى بجدية تامة فى شركات الأعمال الخدمية. وقبل الوصول إلى هذا الحد بكثير، يجب نصح شركات الأعمال الخدمية بالقيام بتقسيم نفسها إلى عدد من الشركات المستقلة المتنافسة. كما أنه من المحتمل أن كلاً من هذه الشركات ستقوم بعمل أفضل من الشركة الأم ذات الحمل الزائد.

كما أن هيئة الموظفين فى المنشأة أو فى المؤسسة الخدمية العامة قد تصبح أيضاً كبيرة الحجم، بحيث لا يمكن إدارتها أو قيامها بتنفيذ عملها. فهى تعتمد، كالشركات الخدمية، على كفاءة ومعرفة واهتمام عدد محدود من المهنيين المتخصصين الممتازين. إن هيئة الموظفين التى يزداد حجمها، عليها أن تخفف من هذه الصفة الشخصية، وإلا فإنها ستنشغل بإدارة نفسها وستهتم بذاتها وباهتماماتها الداخلية إلى الدرجة التى ستتوقف فيها عن القيام بأى خدمات خارجية.

والمثال على ذلك هى هيئات الموظفين المعاونين الكبيرة التى أنشأتها بعض الشركات العملاقة للإمداد بالخبراء والقيادات فى مجالات خاصة ـ فى الصناعة مثلاً – عبر مجلس

الإدارة لعدد كبير من الشركات الفرعية التابعة لها، والتى كان كل منها يقوم بعمل مختلف ويورد لسوق مختلفة. وقد كانت لإحدى هذه الشركات العملاقة حوالى 300 منشأة مختلفة تتراوح بين الصغيرة جداً فى الحجم والكبيرة جداً، منها منشآت تنتج سلعاً ضرورية (مثل الخبز) ومنشآت عالية التكنولوجيا، ومنشآت مهتمة بعمليات خدمية مثل الشحن أو الفندقة. وكان ثمة 900 عضو فى هيئة الموظفين المعاونين فى التصنيع للشركة، لم يكن أغلبهم على مستوى عال قادر على توجيه وإدارة نفسه. وكان ثلثهم لا يقوم بأى «معاونة» سوى إدارة شئون هيئة الموظفين نفسها. وكانت هيئة الموظفين المعاونين من الكبر بحيث لايمكن إدارتها، فقد كانت هناك اضطرابات لا نهائية واحتكاكات دائمة بين الموظفين واجتماعات لا تتوقف؛ لمناقشة ما يجب القيام به من أعمال ومتى وأين وكيف يمكن القيام بها، أما العمل نفسه فكان يستغرق وقتاً قصيراً جداً. ومع ذلك فقد كان عدد الموظفين من الصغر بحيث لم يتمكن من خدمة عميل بفعالية. وفى مثل هذا النوع من العمل، علينا أولاً أن نعرف بعضاً من العمليات الصناعية المحددة التى يستخدمها العميل، كما لا يوجد من يستطيع إجـــادة 300 عملية. كما أننا لكى نخدم عميلاً ما خدمة ذات أثر، علينا إعطاء مشكلاته بضعة أيام فى العام . لقد كان هناك 300 عميل، وكانت الصناعة كما تفهمها الشركة تتكون من حوالى عشرين نظاماً فرعياً، بدءاً من عمليات التجميع إلى جدولة الإنتاج. ولكى نعطى خمسة أيام فى السنة لعمل من أعمال العميل، سنحتاج عندئذ إلى هيئة من الموظفين يصل عددها إلى ثلاثة أضعاف العدد الموجود، بالإضافة إلى أعباء إضافية مماثلة. ولن يمكن لهيئة الموظفين المعاونين - والحال كما هو عليه عندئذ - سوى كتابة المذكرات، والقيام بعروض رسمية، وكتابة بحوث نظرية عن مبادئ جدولة الإنتاج، وهى أعمال عبارة عن نسخ صورة طبق الأصل من مجموع ما كتب فى الإدارة وبتكلفة جزئية بسيطة.

وبكلمات أخرى نقول إن المؤسسات قد تكون كبيرة الحجم للغاية. إلا أنه فيما يختص بالمنشآت المملوكة للأفراد، لا يوجد هناك مثال يشير إلى شركة تجاوزت حد النمو الذى يمكن فيه إدارتها، كما حدث فى وزارة الدفاع للولايات المتحدة، والمستشفيات العملاقة، والشركات العالمية لمراجعة الحسابات، وهيئة الموظفين المعاونين فى الشركات العملاقة، والتى نمت كلها عن الحجم الذى يمكن إدارته. وحتى فى حالات المنشآت الكبيرة جداً، والتى يمكن تطبيق اللامركزية الفيدرالية فى إدارتها (انظر الفصل الثامن عشر -

الجزء الثانى) نجد من الواضح أنها مازالت داخل حدود إمكانية الإدارة.

النقطة الأمثل

هناك نقطة مفضلة ـ ويجوز أن يكون قد تم الوصول إليها بواسطة بعض الشركات العملاقة ـ لا يستمر بعدها زيادة الحجم فى تحسين القدرة على الأداء، بل يبدأ فى إعاقته. بمعنى أن الحجم الأفضل قد يقع تحت مستوى أكبر حجم. ويجب نصح المنشأة التى وصلت إلى هذه الحالة بالتفكير فى تقسيم نفسها.

إن أول مثال على ذلك، والذى ظل لمدة ثلاثة أرباع قرن، هو شركة الصلب للولايات المتحدة، عملاقة صناعة الصلب الأمريكى. لقد قامت هذه الشركة وبكل إصرار على القيام بأعمال أسوأ من أعمال الشركات الأصغر المنافسة لها. فمن منطلق الأداء نجد أن الحجم الأفضل فى صناعة الصلب الأمريكى ـ سواء تم تحديده على أساس الربحية أو على أساس القيادة فى الابتكار ـ هو الحجم الذى كانت عليه شركات مثل «أرمكو ريبيليك» أو «إنلاند ستيل» ، بينما كانت المنشآت الكبيرة جداً لم يزد حجمها عن ثلث حجم شركة «بيج ستيل» للصلب.

هذا ويجب على الشركات الكبيرة جداً أن تختبر نفسها بحثاً عن النقطة التى لاتنتج زيادة الحجم بعدها اقتصاديات لها وزن، بل ستنتج اقتصاديات سيئة. وهناك سؤال مطروح، وهو: أين تقع النقطة التى تبدأ فيها الإيرادات فى التضاؤل. إن هذه هى النقطة التى تكون فيها الإدارة مدينة لموظفيها ولحملة أسهمها ومجتمعها بألا تستمر فى النمو، بل يجب عندها أن تفكر ملياً فى كيفية إقامة منشآت جديدة تكون لديها القدرة على النمو، والإفادة مرة أخرى من الاقتصاديات ذات الثقل.

ولقد قامت مؤسسة للخدمة العامة بهذا الإجراء بنجاح. إذ قررت جامعة «تورنتو» فى كندا حوالى عام 1960 أنها لن تزيد فى النمو لأكثر من 15,000 طالب، إلا أنها فى نفس الوقت أحست بالحاجة إلى نماء الجامعة فى مقاطعة «أونتاريو» ، ولهذا شرعت فى برنامج منظم لإنشاء جامعات جديدة تقوم هى بإمدادها بالموظفين وهيئة الأساتذة خلال السنوات الأولى، مع دعمها وإرشادها لفترة قصيرة، ثم تركها لشأنها بعد قيامها بتخريج

أول دفعة لها من الطلاب. ولقد قامت هذه المؤسسات الجديدة مثل جامعة «يورك» وهى فى «تورنتو» أيضاً بتبيان نشاط وقوة غير عادية، فقد تطورت بسرعة كبيرة لتكون مؤسسات لها شخصياتها المتميزة، ولها فلسفاتها التعليمية الخاصة، وبالتالى أتاحت الجامعات فى «أونتاريو» للطلاب الاختيار بين مختلف طرق التعليم العالى.

إن مثل هذه الاستراتيجيات نادرة الوجود بين المنشآت. وكان أقرب هذه الاستراتيجيات هى تلك التى اتبعتها شركة «چونسون وچونسون» فى «نيو برونزويك» «بنيوچيرسى». إن هذه الشركة المصنعة للمواد الصحية والطبية كانت تتبع سياسة لبدء «شركة جديدة» ، وذلك بمجرد وصول أى منتج أو سوق لها إلى حجم مناسب. ولقد استطاعت بواسطة هذه الطريقة إبقاء منشآتها صغيرة إلى حد ما وقابلة للإدارة تماماً. كما أن «چونسون وچونسون» نفسها قد تمكنت من النمو لتكون شركة عالمية كبيرة، وواحدة من أغنى الشركات وأكثرها إنتاجاً.

الشركة التى تكون أكبر من بيئتها

إن المشكل الأكبر الخاص بزيادة الحجم فى المنشآت لا يقع فى داخل هذه المنشآت، فهو ليس مشكل القدرة الإدارية، بل هو وجود الشركة على حجم زائد بالنسبة لبيئتها المحيطة.

إن شركة تعتبر كبيرة جداً، حينما لا تتمكن من اتخاذ قرارات خاصة بالعمل والإدارة لصالح الشركة ولصالح حملة أسهمها وموظفيها، بسبب حجمها الذى يعيق حرية تحركها وعملها. وهى تعتبر كبيرة عندما تضطر إلى القيام بأعمال خاطئة نتيجة اهتمامها بمجتمعها أو تخوفها من رد فعل هذا المجتمع، تلك الأعمال التى تعلم الإدارة تماماً أنها ستفسد المنشأة.

والمثال على ذلك هو شركة «چنرال موتورز»، فمن الواضح أنها كانت تدار بتفوق تام. إلا أنه منذ منتصف العشرينيات، أى منذ أصبحت رائدة صناعة السيارات الأمريكية وحصلت على 50 فى المائة من السوق الأمريكية كلها أو أكثر، عرفت إدارة هذه الشركة أنها لن تستطيع الحصول على جزء أكبر من السوق دون الدخول فى مشكلات عدم ثقة. ولقد كان هذا هو السبب فى أن «چنرال موتورز» ـ على الرغم من علمها التام بخطورة

الأمر الذى اتبعته – قررت عدم المنافسة مع السيارات الصغيرة الأجنبية المستوردة عند ظهورها فى الخمسينيات والستينيات، إذ لم يكن هناك داع لقيام «جنرال موتورز» بزيادة حصتها من السوق. وفى الحقيقة فقد كان هناك عديد من الأسباب التى تجعلها تحافظ على نصيبها من السوق كما هو عليه، أى تحت نسبة 60 فى المائة. وكنتيجة لهذا فقد قامت الشركة بترك «القطاعات السفلى» للسوق للواردات الأجنبية، وركزت اهتمامها على القطاعات الوسطى والعليا، والتى كانت بالطبع هى القطاعات الأكثر ربحية فى السوق. إلا أن هذا كان أيضاً يعنى عدم وجود قيادة تضمن بقاء السيارات الأمريكية فى وضع تنافسى حقيقى فى سوقها المحلية. وفى أوائل السبعينيات وعندما أصبحت الواردات تمثل تحدياً «لديترويت» ـ بلد صناعة السيارات بأمريكا ـ وتمثل تهديداً لميزان المدفوعات الأمريكى وبالتالى للمركز الأمريكى فى الاقتصاد العالمى، كان التخلى الذى تم فى السوق للواردات كبيراً، فقد تم التنازل فى السوق للألمان بالسيارة «ڤولكس ڤاجن» ثم لليابانيين؛ الأمر الذى جعل الهجوم المضاد عملاً رائعاً.

ولم يكن ما حدث هو إدراك متأخر للأحداث. ففى الأربعينيات رأى كثير من الناس ـ حتى فى داخل «جنرال موتورز» ـ أن هذه الشركة بما لديها من 50 فى المائة من السوق، قد أصبحت كبيرة جداً، وأن هذا لم يكن فى صالحها. وقام بعض المديرين الشبان فى شركة «جنرال موتورز» بمناقشة جدية بخصوص تحوير شركة شيڤروليه وإقامتها كشركة منفصلة. وكانت شركة «شيڤروليه» فى حد ذاتها شركة كبيرة جداً، لها 25 فى المائة من السوق الأمريكية، أى أكبر من شركتى «فورد» و«كريزلر».

إلا أن الإدارة العليا لشركة «جنرال موتورز» أعلنت أن فصل شركة «شيڤروليه» عنها يعتبر خيانة صارخة. ففى الشركات الكبيرة جداً، عادة ما تقف الكبرياء والعجرفة فى طريق رؤية إدارية سليمه .

إن هناك عدد لا بأس به من الشركات الأصغر بكثير من «جنرال موتورز» ،والتى تعتبر مع ذلك كبيرة جداً بالنسبة لمجتمعها. وهناك عديد من إدارات الشركات التى لاتستطيع القيام بالأعمال السليمة لصالح منشآتها؛ لأنها محددة بأحجامها بالنسبة لمجتمعاتها.

إن المثال المناسب لتلك الحالة هى الشركة التى قد تكون صغيرة نسبياً، إلا أنها

تكون مهيمنة على استخدام الموظفين فى منطقة ما. فالشركة التى تكون الدعامة الكبرى لمجتمعها تعتبر تلقائياً كبيرة جداً. وهى لا تستطيع التحرك بحرية، لأن لديها خيارين فقط - فهى إما أن تكون أماً وأباً للمجتمع وتتولى مصالحه وحياته الثقافية وتنظيمه، أو أن تصبح الطاغية «القبيحة» المتشددة المستبدة. والفرق بين هذين الخيارين غير واضح، وسريعاً ما يصبح فاعل الخير بالأمس هو متغطرس اليوم. وهناك اختلاف فى وجهات النظر عما إذا كان «فاعل الخير» سيصاب بضرر أكبر من المتغطرس، لمجرد أن حجمه كبير جدا، فكل منهما ليست لديه حرية الحركة.

إن أى شركة تجد نفسها تقول «إننا لا نستطيع القيام بهذا العمل مهما كان احتياجنا إليه وذلك بسبب تأثيره على المجتمع» ، تكون شركة كبيرة جداً. وإذا ما هى أصرت على التوسع فى المجتمع، فإنها بهذا ستضحى بأفضل المصالح الخاصة بالعمل وأيضاً بأفضل مصالح المجتمع. وكل ذلك فى سبيل الشهوة للقوة الموجودة لدى إدارتها. إن هذه هى خيانة للثقة الإدارية. وقد تكون الشركة صغيرة جداً، ولكن المهم هو حجمها النسبى. إن الشركة التى تنفرد بالتوظيف من المجتمع هى ظاهرة غير صحية بالنسبة للشركة وبالنسبة للمجتمع.

إن أقل شئ يمكن لهذه الشركة القيام به، هو ألا تتوسع فى مجتمعها إلى حد بعيد. وأقل شئ تحتاج إلى القيام به هو ألا تثير الموقف أكثر وأكثر، وهذا لا يعتبر مسئولية اجتماعية، بل هو مسئولية عمل.

إن أى شركة قائمة على استغلال مورد طبيعى مثل النحاس أو البترول لا يكون أمامها الخيار. إذ يجب أن تقيم عملها حيث يكون المورد. فإذا كان هذا سيعنى أنها ستكون كبيرة جداً، فإن السؤال سيكون: «كيف يكون تخفيف التأثير؟» لأن الموقف نفسه لايمكن علاجه، فشركة «أنا كوندا» فى بلدة «بيوت» فى ولاية «مونتانا» لم يكن لها خيار إلا أن تكون كبيرة جداً، فهناك يوجد النحاس. كما أن شركات البترول فى الدول العربية على ساحل الخليج الفارسى ليس لديها خيار إلا أن تكون كبيرة للغاية، فهناك يرقد البترول. إلا أن الشركات فى الصناعات الأخرى كالتصنيع والتوزيع والخدمات الأخرى ليس لها عذر. فبمجرد أن تكتشف هذه الشركات أن المجتمع أصبح يعتمد عليها لدرجة أن حرية الشركة فى القيام بالعمل واتخاذ قرارات العمل أصبحت مهددة بشكل خطير، فإنها فى هذه الحالة

تكون ملزمة أمام نفسها وأمام المجتمع بالتوقف عن الزيادة فى الحجم، وأن تحاول تخفيض الاعتماد المتبادل بين المنشأة والمجتمع المحيط بها ولو تدريجياً. ويجب عليها أن تخفض حجمها إلى القدر الذى يسمح بإدارتها، لأن زيادة الحجم إلى درجة كبيرة بالنسبة للمجتمع المحيط، ستؤدى فى الواقع إلى عدم إمكان إدارتها.

هذا ويمكن للشركة أن تكون أيضاً كبيرة جداً بالنسبة لاقتصاد معين، فقد كانت كل من الحكومة اليابانية والفرنسية تدفعان شركات فى بلادهما - مثل شركات الصلب والكيماويات - إلى الاندماج لكى يمكنها التنافس فى الاقتصاد العالمى وإبقاء شركاتهم فى مواجهة الشركات العالمية. ونتج عن ذلك شركات لم تكن كبيرة بدرجة كافية لكى تتنافس فى الاقتصاد العالمى على مستوى متكافئ. إلا أن هذه الشركات كانت كبيرة جداً بالنسبة لاقتصادياتها القومية، ولهذا فقد اعتمدت عليها فى كثير من الأعمال لدرجة أنه لم يسع حكوماتها تحمل رؤيتها وهى تختفى، أو أن تسمح لها بالوصول لحجم أصغر مما هى عليه، أو أن تقوم هذه الشركات بتخفيض عدد موظفيها. وإذا ما كان هناك شئ واحد فى حياة المنشأة يمكن التنبؤ به، فسيكون هو أن كل منشأة ستمر بأزمة إن عاجلاً أو آجلاً. وعندما يحدث هذا فإن الحكومة الفرنسية واليابانية لن يكون لهما خيار إلا أن يقوما بدعم، بل وتولى أمور هذه الشركات الناتجة عن سياستهما. ولا داعى لأن نقول إن هذا لن يصلح من موقف هذه الحكومات أو ينقذ شركاتها، فهى ستحول فقط المشكل الاقتصادى إلى مشكل سياسى كبير. ومرة أخرى نجد أن الشخص الشرير هنا هو الكبرياء، ولكن الكبرياء هنا هو كبرياء حكومى وليس كبرياء إدارياً.

إن المنشأة ذات الحجم الخاطئ سواء أكانت صغيرة بالنسبة لسوقها أم بالنسبة للأنشطة الجوهرية المطلوبة، أم كانت كبيرة جداً بالنسبة للبيئة المحيطة أم المجتمع أم الاقتصاد، هى واحدة من أصعب المشكلات التى يمكن للإدارة أن تواجهها. إلا أنها مشكلة لاتعالج نفسها بنفسها. فالأمر يتطلب شجاعة، ونزاهة، وفكراً سديداً وعملاً هادفاً.



الاضطرار إلى التنويع

إلزم قالبك يا صانع الأحذية - خطر التعقيد. التنويع: الخرافات والحقائق - قانون «مورفي» Murphy وقانون «دراكر». «آي. جي. فارين». الدرس المستفاد من «ليتون» Litton . الفكرة الخاطئة عن إدارة الأصول. المستثمر ضد مدير الأصول. الرجال فائقو القدرات هم بشر. لماذا نقوم بعملية التنويع. الاضطرار الداخلى. نحتاج إلى القيام بعمل شئ جديد. الخطر الناتج عن التخصص الزائد عن الحد. قاعدة الموسيقيين. مثال «ميرك». التكامل إلى الأمام والخلف. تحويل مركز تكلفة إلى مركز ربح. چي ليونز J. Lyons وهاينيكن Heineken. الضغوط الخارجية. الاقتصاد الصغير جدا. بلجيكا كنموذج أولى. خبرة كاليفورنيا. التنويع من خلال التوسع فى السوق. تنويع التكنولوجيا. أثر الضرائب. «دبليو آر جريس» W.R. Grace. الأسواق المحشودة بالاستثمارات وفرص العمل. التنويع السليم والخاطئ. يجب إدارة التنويع. جوهر التوحد.

إلزم قالبك يا صانع الأحذية - مازالت هذه العبارة السائدة القديمة صالحة لكى تكون نصيحة حتى يومنا هذا - فكلما قل تنوع وتشعب المنشأة ازدادت إمكانية إدارتها، فالبساطة تؤدى إلى الوضوح ، وسيتمكن الأفراد من فهم أعمالهم ورؤية علاقتها بالنتائج

والأداء الكلى. وستميل المجهودات إلى التركيز. وسيمكن تعريف الآمال كما سيمكن تقدير النتائج وقياسها بسهولة.

وكلما كانت المنشأة أقل تعقيداً قلت احتمالات الأخطاء فى العمل، وكلما تعقدت المنشأة ازدادت صعوبة تحديد مكان الخطأ واتخاذ الخطوات السليمة لعلاج هذه الأخطاء. كما أن التعقيد يوجد مشكلات فى الاتصالات، إذ أنه كلما ازدادت المنشأة تعقيداً، ازداد عدد مستويات الإدارة، ومنسقى الأعمال المتخصصين، كما ستزداد الشكليات والإجراءات والاجتماعات وبالتالى سيزداد تأخر اتخاذ القرارات. ولقد ساد الاعتقاد منذ زمن طويل بأن المنشأة التى تتشعب فى مجالات عديدة ستنجح بدرجة أكبر من تلك التى تركز على مجال واحد. إن هذا الاعتقاد ما هو إلا مجرد خرافة وتعارضه جميع الدلائل.

ولم يسد الاعتقاد فى أن التنويع هو العلاج الحاسم كما ساد فى الخمسينيات والستينيات. إلا أن قصص النجاح التى تمت فى هذه السنوات لم تكن هى القصص الخاصة بالمنشآت التى قامت بالتنويع ولا الشركات الكبيرة جداً. بل كانت شركات «آى بى إم» و«زيروكس» فى الولايات المتحدة، وشركات «سونى» و«هوندا» و«تويوتا» باليابان، وشركات «فيات» ، و«فولكس فاجن» ، وشركة «بلكنجتون» للزجاج فى إنجلترا، وشركات الأدوية السويسرية، وكل الشركات ذات الإنتاج المركزى الواحد، وذات خط الإنتاج الواحد، وذات السوق المركزية الواحدة والتكنولوجيا الواحدة. إن قصة النجاح فى الصناعة السويدية هى قصة شركة «أطلس كوبكو» وكان لها عمل واحد رئيسى وهو حفر الصخور الصلدة. إن التركيز وليس التنويع هو الذى يميز نجاح المنشأة التى تعمل خارج نطاق التصنيع. وهنا نجد قصص نجاح شركة «سيرز ، روبك» فى الولايات المتحدة، وشركة «ماركس وسبنسر» فى بريطانيا العظمى، وشركة «دونالدسون ولوفكن وجنريت» التى تخصصت فى المستثمر التأسيسى بين شركات سوق الأوراق المالية «بنيويورك». وكذا بنك «إنسكلدا» فى «ستوكهولم» مركزاً على تطوير عدد قليل من الصناعات السويدية الكبيرة. كما أن غرفة مبيعات المزادات «سوثبرى» المتمركزة فى «لندن» ودور النشر مثل «برتلزمان» فى ألمانيا و«برينتس هول» فى الولايات المتحدة، كلها شركات تنمو نمواً كبيراً، وكلها

منشآت ذات مهمة واحدة محددة ومركز بؤرى واحد، وذات امتياز فى مجال وسوق واحدة، وبالأخص ذات خط إنتاج واحد.

وفى الحقيقة نجد أن خبرة الخمسينيات والستينيات تدل على أن التعقيد هو اختبار للخسارة. فعلى الرغم من حجمها ومواردها الكبيرة، نجد أن المنشآت المعقدة كثيراً ما كانت معرضة للتنافس بواسطة منشأة صغيرة، لأنها كانت تركز على سوق وتكنولوجيا واحدة.

إن الشركات الساطعة كالنجوم بين الشركات المتعددة المؤدية لعملها جيداً، نجدها هى الأخرى منشآت ذات تركيز عال وذات سوق وتكنولوجيا واحدة، أمثال شركة «إيستمان كوداك» و«جنرال موتورز» والشركات السويسرية للأدوية.

كما أن مؤسسات الخدمة العامة المتميزة، نجدها بالمثل مؤسسات ذات مهمة واحدة، وليست ذات مهام متنوعة. وفى السنوات الثلاثين أو الأربعين الأخيرة فى الولايات المتحدة نجد أن هيئة ميناء نيويورك، وهيئة «تنيسى فالى» للكهربة الريفية ووزارة الأمن الاجتماعى، كلها تعطى المثال على المؤسسات ذات المهمة الواحدة. فكل مؤسسة من هذه المؤسسات كانت تقوم بعمل واحد فى الوقت الواحد. إلا أن جنون التنويع أصاب مؤسسات الخدمة العامة مثلما أصاب المنشآت فى الخمسينيات والستينيات، وأدى ذلك إلى «التنويع المتعدد». وكانت كلها راغبة، بل مشتاقة، إلى أى عمل يرغب أى فرد فى التعاقد عليه مع أستاذ جامعى، مثل الأعمال التى أعطيت للمؤسسات الكبيرة الخاصة بمحاربة الفقر التى كانت تعالج فورياً جميع علل المجتمع المعروفة للبشر، أو التى أعطيت للمؤسسات المتخصصة بالحملات البيئية، والمهتمة بكل مشكلة من مشكلات البيئة والتلوث والتكنولوجيا. إن هذه المؤسسات الحديثة تتصرف فى ميزانيات كبيرة جداً. وتشترك فى مناقشات فكرية لامعة، بينما كانت المؤسسات القديمة كئيبة ومهتمة بأمور مملة كتنفيذ الأعمال. إلا أن المؤسسات الخدمية العامة الجديدة المتشعبة أو المؤسسات الكبيرة جداً لم تنجز كثيراً.

إن نفس الشئ ينطبق على موظفى الخدمة فى داخل المنشأة، فالقائمون على الأعمال هم موظفون ذوو غرض واحد ويعملون عملاً واحداً فقط. إن القليل من معامل

البحوث المتشعبة التى تحاول تغطية جميع «العلوم الأساسية» وصلت إلى نتائج لبحوثها. وأغلب هذه النتائج برزت من معامل كانت تركز فى مجال واحد سواء أكان هذا المجال هو المضادات الحيوية أو علم المعادن.

ويسخر المهندسون قانون استنه «مورفى» وهو: «إذا أمكن لأى أمر أن يسير فى الاتجاه الخاطئ فإنه سيتم مسيرته». إلا أن التشعب يندرج تحت قانون آخر أيضاً، وسأطلق عليه قانون «دراكر» وهو «إذا ما سار أمر واحد فى الاتجاه الخاطئ فإن جميع الأمور ستسير هى أيضاً فى الاتجاه الخاطئ وفى نفس الوقت». وإذا ما سار أمر من الأمور فى الاتجاه الخاطئ فهذا يعنى ميزة وفرصة فى معرفة العمل، وفهمه والاقتراب منه. لأن التنويع والتعقيد معناه عدم معرفة الأعمال أو فهمها أو الاقتراب منها.

وهناك نقطة تكون المنشأة بعدها غير قابلة للإدارة. فعندما تعتمد الإدارة العليا كلية على مستخلصات، مثل: التقارير الرسمية، والأرقام، والبيانات الكمية، بدلاً من أن ترى وتعرف وتفهم بنفسها العمل وحقائقه وأفراده وبيئته وعملائه وتكنولوجيته ؛ فإن العمل يكون عندئذ قد وصل إلى درجة من التعقيد بحيث لا يمكن إدارته. إن أى منشأة لا تكون قابلة للإدارة إلا إذا تمكنت إدارتها العليا من اختبار المقاييس والمعلومات التى تصلها، مثل الأرقام المجردة والبيانات والتقارير، عن الواقع الفعلى الحقيقى.

ومن الممكن أن يكون نظام المعلومات فى المنشأة مصمماً تصميماً جيداً وتاماً بقدر الإمكان، وأن يكون قائماً بتوصيل هذه المعلومات فى «التوقيت الحقيقى» بقدر الإمكان. إلا أن هذا لا يعنى سوى أنه يجيب عن أسئلة سألتها الإدارة العليا من قبل، وأنه يبلغ عن أشياء حدثت وكان لها أثر ووقع؛ أى إنه يبلغ عن أحداث الأمس، لأننا لا نستطيع سوى تجميع أحداث الماضى. ولأن كل تقرير، ما هو إلا تجميع للأحداث الماضية.

إن جميع التطورات المهمة بالذات، تكون دائماً خارج أى نظام للإبلاغ. وإلى أن تظهر هذه التطورات فى شكل أرقام يكون الوقت قد فات، وتكون المعلومات متأخرة جداً. وإذا لم نفهم ما هو الأمر المناسب حقاً، وإذا لم تكن لدينا القدرة على الإمساك بالواقع الحقيقى لتحقيق الآمال والتطلعات، فإننا سنفاجأ بالأحداث، وسندرك المشكلات فقط بعد

أن تصبح متاعب، وسنرى الفرص السانحة فقط بعد فوات الأوان.

لقد كانت شركة «ليتون» بالولايات المتحدة رائدة كل الشركات الكبرى فيما قبل الحرب العالمية الثانية. وقد شيدت هذه الشركة وأديرت بواسطة رجال قادرين للغاية ولديهم خبرة صناعية كبيرة، وكانوا هم الذين قاموا ببناء شركة «هيوز» للطائرات من قبل لتكون رائدة فى الصناعة الإليكترونية الحربية. وكانت شركة «ليتون» من الشركات الكبرى الأولى التى قامت بوضع دستور للإدارة بواسطة أجهزة تحكم، أى بواسطة التقارير والبيانات والمعلومات المنظمة. إلا أنها كانت أول شركة كبرى تتعثر وتثبت عدم مناعة التعقيد والتشعب فى الشركات وتعرضها للمخاطر. وعندما اكتشفت الإدارة العليا لشركة «ليتون» أن أعمالها أصبحت فى خطر حقيقى، كان الوقت متأخراً للغاية.

الفكرة الخاطئة عن إدارة الأصول

إن أكبر فكرة خاطئة وأكثرها شيوعاً فى أيام ازدهار الاندماج والاكتساب فى الستينيات هى فكرة إدارة الأصول. إن هناك عملاً مثل هذا، إلا أنه عمل مالى محض، والمثال على ذلك هو ما قام به «دونالدسون Donaldson، ولوفكن Lufkin، وچينريت Jenrette» لتحديد عملهم المالى الذى يمس البحوث والاستشارات الأمنية وإدارة الأوراق المالية وإدارة الأموال المشتركة. وهناك أيضاً عمل وظيفى يختص بإدارة الأصول فى كل منشأة. فكل منشأة تحتاج للتأكد من إدارة أصولها وأنها تستخدم حيث توجد النتائج، ولكن عندما تنسب إدارة الأصول إلى أعمال غير مالية، فإنها تكون وظيفة وليس تعريفاً للعمل.

إن مديرى الأصول الذين حصلوا على أعمال تنفيذية أنجزوا عملاً مفيداً، عندما قاموا بإلغاء أو بيع أجزاء كانت تقيد كميات كبيرة من الأموال دون أن تنتج دخولاً، إلا أنه بعد قيامهم بهذا لم يجدوا ما يقومون بعمله، ولم يعرفوا كيف يديرون منشأة، وهكذا انتهى الازدهار الخاص بإدارة الأصول إلى فشل كان متوقعاً.

«المستثمر» ضد «مدير الأصول»

هناك طريقة لتنفيذ ما وعد به مديرو الأصول من أعمال، إلا أنها استثمار صناعى

طويل الأجل، وليس مجرد إدارة أصول تتم بخفة اليد.

والمثال على ذلك هو المجموعة التى أنشأها لورد «كودراى» Cowdray، بإنجلترا حول شركة عائلته واسمها: «إس پيرسون وابنه». لقد اختصت مجموعة «كودراى» بالعمل الأساسى للشركة وهو الإنشاء. وتحكمت فى بنك «لازاردز» أحد البنوك التجارية الرائدة فى لندن. وتحكمت فى صحف ومجلات مثل «لندن إيكونومست»، ومع ذلك فقد كانت كل منشأة من هذه المنشآت تدار بواسطة فريق الإدارة الخاص بها، وكان لكل منها مهمته الخاصة به وأهدافه واستراتيجيته ونتائجه الخاصة به. وكان لورد «كودراى» وشركاؤه مشتركين فى مجلس الإدارة، يراقبون مهام هذا المجلس، بمعنى أن المجلس كان يقوم بمراجعة الخطط والاستراتيجيات الرئيسية لكل شركة، ويعين فريق إدارة عليا لكل منها يقوم بأعماله ويؤديها جيداً. إلا أن أعضاء مجلس الإدارة هذا لم يقوموا بإدارة المنشآت، كما أنهم لم يتظاهروا بأنهم يملكون أو يديرون شركة كبيرة عملاقة، فقد كانوا مستثمرين فقط. وقد كان «كودراى» مثلاً يعرف نفسه بأنه «المدير التنفيذى لشركة استثمارية».

وبالمثل فإنه «فريدريك فليك» Friedrich Flick فى ألمانيا(توفى عام 1972) كان مستثمراً يتحكم فى «مرسيدس بنز» وفى شركة «ڤيلد ميله» لصناعة الورق والكيماويات. وفى شركة مصنعة للماكينات التخصصية المميزة، وفى شركة للصلب. وبينما كان تأثير «فليك» كبيراً على هذه الشركات، إلا أنه لم يكن يديرها، بل كان فقط مستثمراً خارجياً وعضواً عاملاً فى مجلس الإدارة.

كما كانت منشأة «ميلونز» فى بيتسبرج منشأة كبيرة للاستثمار طويل الأجل، فى عدد من الشركات مثل شركة «جلف أويل» وشركة «ألمنيوم كومبانى أوف أمريكا»، ولكنها لم تكن مديرة لهذه الشركات. ولقد استفادت شركة «ميلونز» وتوابعها كثيراً من هذه العلاقة.

إن الشركة المستثمرة التى تبحث عن المنشأة المناسبة لكى تستثمر فيها وتأخذ وضعاً مهماً فيها، ثم تمدها بالمشورة وبأعضاء مجلس إدارة عاملين .. تكون فى الواقع منشأة قادرة على العيش والبقاء لذاتها. إلا أنها تكون منشأة مالية.

إن الفكرة الخاطئة عن إدارة الأصول يعادلها خطأ الفكرة عن الرجال فائقى

القدرات الذين يمكنهم القيام بأعمال لايستطيع الآخرون القيام بها. وبالتالى يمكنهم إدارة منشأة تعمل فى عشرات أو مئات من المجالات المختلفة : بدءاً من التأمينات إلى الإليكترونيات، ومن إيجار السيارات إلى المأكولات المرفهة، ومن الكمبيوترات إلى الفنادق. وقد يوجد رجال فائقو القدرة بين المديرين التنفيذيين - ولو أنه لم يثبت هذا بالتأكيد - إلا أن مندوبى الصحافة يقولون عنهم إنهم بشر. وإننا لا يمكن استبدالهم بغيرهم إذا ذهبوا. إن ما يقوم به الرجال فائقو القدرة هى أعمال لا أساس لها من الصحة ولا يمكن أن تدوم.

ولا شئ ينجح مثل التركيز على العمل الصحيح. وإذا كانت الشركة لا تعمل فى مجال العمل السليم فإن التنويع لن يجعلها شركة نماء، تماماً كالشخص ذى الكسر فى عجزه، ونحاول استعادة صحته بإرغامه على السير عشرين ميلاً وهو يحمل ثمانين رطلاً على أكتافه.

لماذا نقوم بعملية التنويع ؟

كان المفروض أن تكون كل هذه الأمور واضحة . ولكن ما هو إذن سبب الافتتان الملح بهذا المطلب الإدارى الخاص بالتنويع والتعقيد؟

إن السيرة تعطينا الدليل. فبينما نجد أن أفضل مجموعة منشآت فى القدرة على الأداء تتألف من شركات ذات سوق واحدة وتكنولوجيا واحدة، نجد أيضاً أن أسوأ مجموعة تشتمل على عدد من شركات ذات سوق واحدة وتكنولوجيا واحدة. وتنتمى الخطوط الحديدية إلى هذه الشركات، كما تنتمى إليها أيضاً شركات الصلب فى الولايات المتحدة وغرب أوروبا، وكذا شركات الفحم فى كل مكان، وشركات النحاس والألمنيوم... وهلم جرا. وهناك أسباب داخلية وخارجية للاضطرار إلى التنويع. وعلى الإدارات أن تتفهم هذه الأسباب لكى تتمكن من التعامل معها، وإدارة هذا التنويع بما تحتاجه وترغبه المنشأة.

أولاً ، الاضطرار الداخلى:

1- هناك اضطرار داخلى إلى التنويع، ناتج عن سبب سيكولوجى. فالناس يتعبون من القيام بنفس الأعمال مرات ومرات، ولهذا فهم يريدون القيام بأعمال مختلفة، وإلا فإن العمل سيصبح مملاً.

وكثيراً ما نسمع فى المنشأة المصنعة للأدوية القول: «إن عملاءنا من الأطباء يملون من نفس الدواء، فهم يستخدمونه منذ ثلاث سنوات، ويحتاجون لشئ مختلف». ومن ناحية وصف الأدوية، فإن الأطباء يكتبون اسم الدواء وليس فى هذا أى ملل. إلا أن مندوبى المبيعات هم الذين يملون من إعادة نفس القصة مرات ومرات عندما يقابلون طبيباً ، فهم الذين يريدون شيئاً مختلفاً.

وهذا ليس ابتذالاً، فمن المطلوب أن تكون أى شركة مرنة وتقوم بعمل شئ جديد مختلف، وإلا فإن قدرتها على التغيير ستضمر. وعندما تشتد الحاجة إلى التغيير ـ كما يحدث دائماً إن عاجلاً أو آجلاً ـ فإن الشركة ستكون عاجزة عن القيام بأقل تغييرات صغيرة.

وهذا يتضح عند المقارنة بين اثنين من أكبر شركات السيارات الأوروبية فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهما شركتى «ڤولكس ڤاجن» و«فيات». لقد أحرزت «ڤولكس ڤاجن» نجاحاً بارزاً بسيارتها «بيتل» لمدة خمسة عشر عاماً، وذلك بدءاً من عام 1950، عندما نشطت الشركة حتى أواخر الستينيات. وكانت «ڤولكس ڤاجن» تعلم بالطبع الانهيار الحتمى الذى حدث فى شركة فورد «بالسيارة العالمية» موديل حرف «تى» فى أثناء الحرب العالمية الأولى. إلا أنها أبقت على «البيتل» كما هى دون تغيير حتى ظهرت على هذه السيارة أعراض الشيخوخة فى أواخر الستينيات، ثم قامت بعدها بصرف كميات هائلة من الأموال، لإيجاد عديد من الموديلات الجديدة. ولكن لم ينجح أى موديل منها فى السوق.

إن «فيات» أيضاً كان لديها «سيارة عالمية» موديل 500، تسمى «التوپولينو» فى المراحل الأولى لصناعاتها للسيارات. إلا أن «فيات» قامت منذ ازدهار السيارات الأوروبية بتصنيع سيارات مختلفة، بدءاً «بالسيارة العالمية» ذات السعر المنخفض وهى التى خلفت «التوپولينو» إلى سيارات ذات سعر متوسط. وفى أثناء تمتع السيارة «البيتل» بنجاحها الساحق خلال العشرة أو الخمسة عشر سنة، كان هناك خطر فى أن تلحق سيارة «الڤولكس ڤاجن» بالسيارة «الفيات». ولكن عندما بدأت «البيتل» فى التعثر، قامت «فيات» بالخوض للأمام، فقد احتفظت بقدرتها طوال الوقت على الابتكار

وأعطت موزعيها الفرصة لتطوير أنفسهم بعربية أكبر وأفضل، كما ازدادت دخولهم مع شهيتهم للكسب.

إن مميزات التركيز تحمل دائماً معها مخاطر زيادة التخصص. فإن كل منتج وعملية وتكنولوجيا وسوق يصبح قديماً. وقد يثبت حجم المبيعات أو قد يستمر فى الصعود، إلا أن الربحية ستختفى وسيصبح متخصص الأمس فى خطر من الاندثار.

إن تعود القيام بأعمال جديدة ومختلفة ـ مثله مثل أى عادة ـ يجب أن يبقى حياً بالممارسة، وإلا فإن القدرة على القيام بما هو مختلف لن تتطور بل ستذبل. إن التنويع ليس فقط ضرورة سيكولوجية ، لأن الإبقاء على القدرة على التنويع يعتبر ضرورة اقتصادية للبقاء.

إلا أنه يجب العناية بالأمر حتى لا ينحط هذا التنويع إلى التقصف والتحول إلى شظايا. إن الحاجة إلى إعطاء مندوبى مبيعات شركة الأدوية شيئاً جديداً يتكلمون عنه، قد تنحدر لتكون منتجاً متكاثراً لا معنى له، الأمر الذى سيحير العميل ويضايقه. إن تكاثر المنتج الذى تتورط فيه معظم شركات الأدوية الأمريكية لمجرد قيامها بتقديم ما هو جديد، يوضح تماماً السبب فى أن يصبح الاتحاد الأخوى الطبى الأمريكى حاسماً مع شركات الأدوية هذه.

إن القاعدة السليمة هى تلك التى استنبطها عازف الموسيقى منذ عدة سنوات. فإن لاعب البيانو الممتاز يضيف ـ من باب الضرورة – قطعة موسيقية رئيسية كل عام إلى جدول القطع التى يلعبها، والتى اكتسب منها سمعته. وهذا يدفعه إلى العلم مرة أخرى، والاستماع لما هو جديد، وأن يصبح عازفاً أمهر. كما أن عازفى البيانو تعلموا أن يتخلوا عن قطعة موسيقية قديمة، كانوا يلعبونها فى أثناء إضافتهم لأى قطعة جديدة. ويبقى جدول القطع التى ستعزف كما هو ، لأن عدد القطع التى يستطيع أعظم عازف عزفها بامتياز يكون دائماً عدداً محدوداً.

إن تطبيق هذا على المنشأة أوضحته شركة أدوية أمريكية اتبعت لعدة سنوات خطة منظمة للبحوث ولتقديم الأدوية الجديدة، وهى شركة «ميرك».

لقد كانت شركة «ميرك» تدرك، كأى شركة أدوية أخرى، حاجة مندوبى المبيعات إلى «شئ جديد». إلا أنها لم تكن مستعدة لقضاء وقت طويل أو تبذل جهداً كبيراً فى تعديل المنتجات الحالية. وركزت طاقاتها على إنتاج عدد صغير من الأدوية الجديدة المختلفة كل عام والتى تمثل تقدماً حقيقياً فى علاج المرض. ونتج عن هذا أن مندوبى مبيعاتها كان لديهم شئ حقيقى جديد يتكلمون عنه، ولكن نتج أيضاً تنويع حقيقى بدلاً من مجرد تكاثر فى عدد المنتج. لذا قامت «ميرك» فى سحب الدعم والمجهودات عن أدوية قديمة لم تعد فى مكان الصدارة. إن هذه الاستراتيجية التى انتهجتها الشركة، جعلتها أكبر وأنجح الشركات الأمريكية المصنعة للأدوية وأكثرها ابتكاراً، بعد أن كانت شركة هامشية غير مهمة وموزعة للأدوية النمطية فقط.

التكامل إلى الأمام وإلى الخلف.

2 ـ من العوامل الأخرى التى تضطرنا إلى التنويع عامل تم مناقشته من قبل فى فصل سابق وهو «الوجود على حجم خاطئ». إن التنويع ، أى توسع المنشأة فى المجالات الجديدة، والذى يعوض عن التعرض للسقوط والضعف فى الحجم الخاطئ، ليس هو العلاج الوحيد، بل إنه أحد أوجه العلاج. وهو العلاج السليم حيثما يكون مناسباً، ويكون التنويع فى هذه الحالة هو أنسب استراتيجية للمنشأة.

وهناك مشكل ينتمى بشدة إلى مشكل المنشأة الكائنة على حجم خاطئ، وهو الحاجة إلى التكامل للخلف، إلى المراحل المبكرة للسلسلة الاقتصادية، مثل التصنيع من أجل موزع أو التعدين من أجل مصنع، أو التكامل للأمام أى فى اتجاه سوق ما.

ولقد كانت «سيرز ، روبك» الشركة التى بلغت مبيعاتها 10 بلايين دولار هى أكبر شركة لبيع التجزئة فى أمريكا. ولكنها كانت أيضاً واحدة من أكبر الشركات الأمريكية المصنعة، وكان أكثر من نصف ما تبيعه «سيرز» يتم تصنيعه بواسطة مصنعين بها، وكانت لشركة «سيرز» حصة ملكية فى مصانعهم، بل وملكية كاملة فى بعض الأحيان. وكان هذا التكامل للخلف لشركة «سيرز» يفسر عادة كنتيجة لرغبة هذه الشركة فى التحكم فى مصادر إمدادها. إلا أن السبب الأكثر احتمالاً هو أن الموردين لم يكونوا

ليلتزموا أمام «سيرز»، إلا إذا اطمأنوا إلى دوام علاقتهم معها. فبالنسبة لأغلب موردى هذه الشركة، وخاصة الموردين الناجحين منهم، كانت «سيرز» هى العميل الأكبر عندهم، إن لم تكن هى السبيل الوحيد لديهم والذى يوصلهم إلى السوق. إن أى مورد سيكون على درجة كبيرة من الحمق والغباء إذا لم يصر على المزيد من الضمان الخاص بعلاقة مستديمة، حتى إذا كان من الممكن أن يوفرها له عقد طويل الأجل. وبدون حصوله على التزام مثل «سيرز» ، فإنه قد يجد صعوبة فى الحصول على رأسمال أو قرض خارجى. والمورد الذكى سيحجم عن الارتباط مع شركة مثل «سيرز» ـ إلا إذا كانت هى أيضاً مرتبطة به. كما أن الدافع الكبير من وراء التكامل للخلف الذى قامت به «سيرز» كان من المؤكد بدونه أن تصبح الشركة على حجم خاطئ .

إن نفس الشئ ينطبق على التكامل للخلف فى المواد الخام، فالسبب التقليدى للتكامل الخلفى هو الخوف من فقدان الإمداد. لأن مصنع المنتجات البترولية أو الورق أو الألمنيوم يقوم بعملية التكامل الخلفى، لأنه يرى خطورة نقصان مواده الأساسية: أى البترول الخام أو الخشب أو مادة «البوكسيت» التى يصنع منها الألمنيوم. إلا أن هذه التفسيرات مشكوك فيها؛ لأن هذه المخاوف الخاصة بالأمن لم تثبت صحتها حتى الآن.

إن التكامل الخلفى الناجح يخلق منشأة ذات ربحية أكثر، فشركة تكرير البترول التى يكون لديها نظام توزيع مؤسس على شكل محطات بنزين، ولكن تنقصها احتياطيات خام البترول قد تلجأ إلى التكامل الخلفى، وتطلب إمدادات من الزيت الخام، وإلا فإنها ستصبح على حجم خاطئ، ولن تكون شركة رابحة، لأن حلقة الربط الرابحة فى السلسلة الاقتصادية التى توصلنا من بئر البترول إلى مستودع بنزين السيارة، قد تكون هى عملية إنتاج البترول أو قد يكون الأمر أن مجرد إنتاج البترول وتوزيعه هو الشئ المربح الحقيقى، وأن كلاً منهما يعتبر قطاعاً من عمل وليس عملاً كاملاً .

إن هذا قد يكون هو الفكر الذى قاد إحدى كبريات شركات تسويق منتجات البترول الأمريكية، وهى «أتلانتيك رفينينج» ، إلى التكامل الخلفى بواسطة الاندماج مع منتج لخام البترول، والذى كان بدوره تنقصه القدرة على التكرير والتسويق، وهى شركة «ريتشفيلد أويل». إن التكامل للأمام يجب أن يكون مبنياً على نفس الفكر. إن شركة

«كورتولدز» ـ انظر الفصل السابق- التي قامت بحل مشكلتها الخاصة بالوجود على حجم خاطئ عن طريق التكامل الأمامى فى إنتاج الأقمشة، هى المثال الجيد على ذلك.

وكقاعدة فإن التكامل الخلفي أو الأمامى هو العمل الوحيد الذى ينجح فى علاج مشكلة الوجود على حجم خاطئ. إن التكامل ما هو إلا التعقيد. وعلى الرغم من أن الشركة التى تتكامل للأمام أو للخلف تظل فى نفس صناعتها، إلا أنها تتحرك فى مجالات لا يكون لها فيها سوى خبرة قليلة أو لا خبرة على الإطلاق. فهى إذن ستقوم بالتنويع فى أنشطتها. وستتطلب مهارات جديدة، وستواجهه مخاطر جديدة، إن كل هذا يمكن أن يكون مبرراً، إذا كان سيعالج التفاوت الكبير بين التكلفة وتكافؤات مراحل معينة من العملية الاقتصادية، التى تكون الشركة جزءاً منها. ولهذا يجب أن تبدأ القرارات الخاصة بالتكامل دائماً بتفهم تام لهيكل التكلفة، وروافد الدخول للعملية الاقتصادية بالكامل. إن هذا الاندماج الخاص بالمراحل فى العملية الاقتصادية، والتى ستعطى على المدى البعيد أنسب معدل بين التكلفة والدخل وبين الفرص والمخاطر، هو أنسب توازن تكاملى للمنشأة.

3 ـ إن هناك اضطراراً آخر داخلياً للتنويع، وهو الرغبة المفهومة والمستحسنة فى تحويل مركز التكلفة الداخلى إلى شئ منتج للدخل.

لقد بدأت شركة ج. ليونز آند كومبانى كموردين للطعام لمعرض أقيم فى لندن فى تسعينيات القرن التاسع عشر، وتنوعوا بسرعة إلى بناء سلسلة من المطاعم تقدم طعاماً جيداً بثمن بخس. وبحلول عام 1914 أصبحت «محلات الشاى» التى تملكها من العلامات المميزة للندن، ثم تنوعت بعد ذلك أكثر وأكثر فى نفس السوق ببناء مطاعم كبيرة تعرف ببيوت الناصية، ثم ببناء فنادق ذات أسعار شعبية، ثم بتصنيع مأكولات لمطاعمها وفنادقها فى أول الأمر، ثم بعد ذلك للمستهلك البريطانى. وأصبحت منتجة كبيرة للمأكولات المخبوزة وللشاى «وللآيس كريم». ولكى تدعم شركة «ليونز» هذه الأنشطة كان عليها أن تبنى مغاسلها الخاصة بها. لأن الخدمة الخاصة بالغسيل لمحلات الشاى والمطاعم والفنادق لم يكن من المتيسر الحصول عليها من الخارج بالنوعية والحجم المطلوبين. كما أنها اضطرت إلى إنشاء أسطول نقل خاص بها. إن

هاتين المنشأتين المساعدتين مازالتا تداران كمنشأتين ذاتيتين مدرتين للربح، وتقدمان خدمة الغسيل والنقل لعملاء صناعيين وتجاريين عديدين.

إلا أنه لا يجب الاحتفاظ بالمنشآت الرابحة الناتجة عن مراكز تكلفة إلا إذا كانت تليق بالمقام، وإلا إذا كانت تناسب المهمة والاستراتيجية وتخدم السوق وتستغل التكنولوجيا الخاصة بالعمل، وإلا قادنا هذا إلى تشتت المجهودات.

ومن المناسب فصل مثل هذه المنشأة التى تنتج عن مركز تكلفة، وإقامتها كمنشأة مستقلة حتى ولو كانت تناسب الإطار العام للعمل. والمثال على ذلك هو شركة «هينيكن» المنتجة للبيرة ، التى قامت لأسباب مماثلة لأسباب التنوع والتشعب الذى حدث فى شركة «ليونز»، بتمويل ثم بامتلاك مطاعم ومقاهٍ، ثم قامت بعدها بالاستثمار فى فنادق وأعمال النقل البرى. إلا أن شركة «هينيكن» قامت بوضع هذه الاهتمامات الخارجية التى لم تكن جزءاً مباشراً من المنشأة الخاصة بتصنيع وبيع المشروبات، فى شركة استثمار منفصلة وكانت لا تديرها بل تمتلكها فقط.

الضغوط الخارجية

هناك ضغوط خارجية متعددة خاصة بالتشعب والتنوع أكثر أهمية وانتشاراً.

1 ـ فهناك أولاً الضغط الخاص بالاقتصاد المحدود الصغير الذى لا يمكن المنشأة الفردية من النمو لأكثر من الحجم الصغير. ويكون الاقتصاد فى نفس الوقت صغيراً لدرجة أن الإدارة الفردية يمكنها الإحساس به من جميع جوانبه وأبعاده. وفى هذه المرحلة من مراحل التطور الخاصة بالاقتصاد تكون التكنولوجيا متاحة من الخارج، وتكون السوق صغيرة بحيث لا تبدو مشجعة لوجود شركات كبرى. كما أن رأس المال فى هذه المرحلة من مراحل النمو قد يكون وارداً من الخارج. ويكون المستثمرين الأجانب ميالين للعمل مع الأفراد المتمكنين المعترف بهم فى السوق، ومن الذين أثبتوا كفاءتهم فى التنظيم والإدارة. وتحت هذه الظروف يكون نمو المنشأة نمواً ناتجاً عن التنوع والتشعب.

وهذه المرحلة هى فى الحقيقة مرحلة مهمة فى التطور الاقتصادى.

إن بلچيكا التى كانت أبرز البلاد الأوروبية فى التصنيع فى أوائل القرن التاسع عشر هى النموذج الأول على ذلك. واستمر النمط الذى استحدث حينذاك حتى الآن. وهو مجموعة منظمة إدارية واحدة تتشعب إلى عديد من الصناعات المختلفة، تقوم كلها بالإنتاج لنفس السوق القومية المحدودة. ولقد تكرر نفس هذا النمط بعد نصف قرن فى أثناء تحول اليابان إلى التصنيع، فقد كانت ثلاث من كل أربع مجموعات من «الزايباتسو» تشكل المركز الإدارى. ومكنتهم قدرتهم على استجلاب التكنولوجيا من الخارج من الدخول فى عدد كبير من الصناعات المختلفة، وظلت كل صناعة من هذه الصناعات صغيرة الحجم لفترة طويلة ، وكانت تقوم بالإنتاج للسوق المحلية المحدودة حتى بداية هذا القرن. لقد ظهر نفس النمط فى البرازيل عند بدء التصنيع بها بعد الحرب العالمية الأولى. إذ بدأت شركة «ماتارازوس» فى وقت نشوب هذه الحرب بإنشاء مصنع للمكرونة، قد يكون أول منشأة صناعية محلية فى البرازيل لم تكن متفرعة من شركة أجنبية. وبعد ثلاثين عاماً وفى أوائل الخمسينيات تحكمت شركة «ماتارازوس» فى إمبراطورية صناعية كبيرة، تتألف من شركات صغيرة تعمل فى مجالات متنوعة. وتقدم الهند أيضاً نمطاً مماثلاً بواسطة إمبراطوريتين للعمل الحر، وهما «تاتا» و«بيرلا»، وكلتاهما مرتبطتان بعدد كبير من المنشآت المختلفة. وهناك أنماط أخرى من نفس النوع فى پيرو وفنزويلا ، كان لها مجموعة إدارية واحدة لعدد كبير من المنشآت فى سوق صغيرة، تتصف بها الصناعة فى هذه البلاد.

كما ساد نفس النمط فى كاليفورنيا حتى الحرب العالمية الثانية، على الرغم من أن كاليفورنيا كانت سياسياً جزءاً من الاقتصاد الأمريكى منذ زمن بعيد. إلا أنه من وجهة النظر الجغرافية، ونظراً لبعد المسافة كانت تعتبر معزولة، وسوقاً صغيرة، ولكنها كانت محمية بواسطة الاقتصاد الأمريكى.

إن أفضل نمط يمكن اتباعه فى كثير من حالات التطور الاقتصادى هو الشركة المتنوعة التى تتواجد فى الاقتصاد المحدود الصغير. ولا يعتبر هذا النمط مرحلة حتمية فى التطور. إذ نجد أن سويسرا وهولندا اللتين كانتا أكثر فقراً وأقل عدداً فى السكان من بلچيكا لم تتبعا هذ النمط فى هذه المرحلة. فقد قامت كلتاهما بتخطى حدود سوق

بلديهما بالتوسع المبكر إلى خارج حدودهما. هذا ويجب اعتبار التنويع فى زمن الاقتصاد المحدود على أنه وضع مؤقت. ولقد نمت الآن كثير من المنشآت فى كاليفورنيا التى كانت قد بدأت لإمداد سوق الساحل الغربى المحدودة، والتى كانت مؤسسة على تكنولوجيا واردة أو مصرح بها من الشركات الكبيرة فى غرب البلاد ووسطها، لتكون منشآت قومية بعضها ـ مثل (منتجات آفرى وهى رائدة فى مجال العلامات التجارية اللاصقة والمنتجات الورقية الأخرى) ـ أصبح منشآت كبيرة للغاية. كما تحولت شركات أخرى لتكون شركات قومية عن طريق الاندماج مع شركات فى شرق البلاد ، أما الشركات الأخرى الإقليمية الباقية فقد اختفت أو تقلصت إلى شئ لاأهمية له

إن التنويع فى زمن الاقتصاد المحدود يصبح نمطاً خاطئاً عندما تنمو السوق. فلقد شبت اليابان عن طوق هذا النمط من قبل أن يقوم الاحتلال الأمريكى بحل نظام «الزايباتسو»، كما شبت البرازيل عن طوق هذا النمط منذ الحرب العالمية الثانية. إن المنشآت البرازيلية السائدة اليوم نجدها كلها مركزة ومكثفة مثل «فولكس فاجن دو برازيل» أو مثل «سامبرا» منتجة زيوت الطعام البرازيلية الرائدة. والأماكن التى لم يكن من الممكن التخلى فيها عن هذا النمط فى أثناء تطور الاقتصاد، أصبح فيها هذا النمط معيقاً وحائلاً دون النمو بالنسبة للاقتصاد وللمنشآت الاقتصادية. فلقد كان النمط الخاص بالتنويع فى السوق الصغيرة الذى خدمت بلچيكا جيداً أيام العصر الفيكتورى، أحد أسباب ركود الدولة فى هذا القرن وصعوبة النماء المتجدد لمنشآتها.

2 ـ وعلى العكس من هذا تماماً: يوجد التنويع الناتج عن التوسع فى السوق، وأهم وأوضح مثال عليه اليوم هى الشركة العالمية والتى سنناقشها فى الفصل الحادى عشر.

3 ـ كما تعتبر التكنولوجيا قوة تتساوى فى الأهمية مع التوسع فى السوق ، وتقوم بدفع المنشأة نحو التنويع، إذ أن التكنولوجيا تميل بطبعها إلى التنويع. فنجد أن ما يبدأ كتكنولوجيا لخط إنتاج واحد أو سوق واحدة، سريعاً ما يصبح عائلة كاملة من التكنولوجيات تولد عدداً كبيراً من المنتجات المختلفة لعدة أسواق مختلفة.

ولقد تأسست الصناعات الكهربائية والكيميائية فى الربع الثالث من القرن التاسع

عشر، وكانت تقوم على عمليتين أو ثلاث عمليات تنتهى بمنتجين أو ثلاثة لسوقين أو ثلاث أسواق. وكانت الصناعة الكهربائية مبنية على الدينامو والمصباح الكهربائى ثم أضيفت إليها السيارات الكهربائية (الترولى باص). أما الصناعة الكيميائية الحديثة فقد كانت لها ثلاثة جذور، وهى: المفرقعات الخاصة بالتعدين وإنشاء الخطوط الحديدية، وصناعة الكلور من أجل صناعة الورق والأقمشة أساساً، ثم صناعة مواد الصباغة الخاصة بصناعة الأقمشة.

وفى خلال خمسة وعشرين عاماً تفرعت هذه التكنولوجيات إلى عدد كبير من المنتجات المختلفة وخطوط إنتاج مختلفة لأسواق مختلفة. وبحلول عام 1900 أصبحت شركة «جنرال إلكتريك» و«سيمنس هوكست» فى ألمانيا ، وشركة «برنر موند» التى كانت رائدة فى الصناعات الكيميائية البريطانية، من المؤسسات الضخمة بمعنى الكلمة. واليوم نجد أن الجهاز الكهربائى الكبير والشركات الكيميائية من أكبر المؤسسات الضخمة بين جميع المؤسسات الكبيرة والتى تتفوق على شركة «ITT» فى عدد من منشآتها المختلفة، وعملياتها المختلفة، وخطوط الإنتاج المختلفة، والأسواق المختلفة التى تشترك فيها.

وهذه التنويعات لم تكن مقصودة ولم يتم التخطيط لها. فقد نمت نتيجة ما حدث فى أنابيب الاختبار فى المعمل أو على سبورة الرسم الخاصة بمصمم الماكينة ، فقد توالدت تكنولوجيا من أخرى، وتبع ذلك التنويع فى المنشأة: إن هذه الديناميكية فى التكنولوجيا لم تتم فقط فى المواد، أى المجالات الفنية، بل تمت أيضاً فى التكنولوجيا الاجتماعية والخدمية.

ويعتبر البنك التجارى الأمريكى اليوم مؤسسة كبيرة لامعة، نظراً للخدمات التى يقوم بتقديمها. وهو متشعب بدرجة يصعب معها إدارته. إذ تشعبت كل هذه الخدمات من خدمات أخرى. ونشأت كل منها نتيجة قدرة جديدة للإمداد بخدمة مالية، تم استحداثها من المعرفة الموجودة لمواجهة احتياج جديد، لعميل قديم، أو لجعل الخدمات القديمة مناسبة للعملاء الجدد.

4 ـ هناك عامل خارجى آخر ، نادراً ما يقوم خبراء الاقتصاد بأخذه فى الاعتبار، وهو قوة دفع التشريع الضريبى الجديد. ففى جميع الدول المتطورة تقريباً تقوم القوانين الخاصة بالضرائب بتشجيع إعادة استثمار المنشأة لرأسمالها، بدلاً من رده للمستثمرين. إن رأس المال المدفوع لا يعتبر سداداً لديون، بل توزيعاً للأرباح وبالتالى يكون مسدد الضريبة. وعليه ، فمن الأنسب اقتصادياً بالنسبة للمستثمر، وأيضاً بالنسبة للشركة، القيام بالتنويع فى رأس المال الذى لا تحتاج إليه المنشأة الأصلية فى الشركة.

ومن الأمثلة النموذجية على هذا العامل أنه هو السبب الأول فى التنويع الذى حول شركة «دبليو آر جريس» من منشأة صغيرة تعمل فى الشحن والتجارة والصّناعة، فى بلدان صغيرة على طول الساحل الغربى لأمريكا الجنوبية، إلى شركة من أكبر الشركات الكيميائية فى الولايات المتحدة.

لقد كانت أمريكا اللاتينية كثيراً ما تجد نفسها مثقلة بأموال سائلة فائضة كلما قامت الحرب فى أوروبا. وكانت المواد الخام والمواد التموينية التى تنتجها أمريكا اللاتينية حينذاك تتطلب أسعاراً عالية جداً. هذا بينما لم يكن من الممكن صرف الأموال المكتسبة فى شراء سلع مصنعة من الدول المتطورة؛ لذا وجدت شركة «جريس» نفسها مثقلة بسيولة مالية كبيرة فى نهاية الحرب العالمية الثانية. وكان التنويع فى العمل هو الطريق الوحيد للإبقاء على هذه الأموال بعيداً عن قبضة محصلى الضرائب.

وقد تعتبر هذه الحالة غاية فى التطرف. إلا أنه إذا نظرنا إلى مقياس نسبى أصغر نجد أن الاعتبارات الضرائبية تكمن وراء عديد من حركات التنويع ، خاصة فى الشركات القديمة ذات الصناعات المستقرة أو تلك التى تسير إلى الانحدار؛ حيث يكون استثمار الأموال الزائدة فى المنشأة القائمة عديم المعنى.

إن قوانين الضرائب بالدول المتطورة التى تفرض عقوبة على إعادة فائض رأس المال إلى المستثمرين ـ مثل قانون الضرائب الأمريكى ـ لا تسمح بهذا العمل، إلا إذا كانت هناك تصفية للمنشأة بالكامل، وهذا هو الدافع القوى من وراء التنويع. إن عدم اعتبار «چنرال موتورز» أن «شيڤروليه» منتج ناتج منها، يرجع سببه إلى حد ما لخطأ

نظام الضرائب، فلم تكن قوانين الضرائب مصممة بالطبع لهذا الغرض، بل على العكس فإن تأثير قوانين الضرائب الحالية على التجمعات الصناعية، وعلى اندماجات الشركات الكبرى، وعلى التضخم فى الحجم فى كل دولة، أصبح على عكس ما تدعى السياسة الضريبية الإيمان به والعمل عليه.

5 ـ وأخيراً.. هناك الضغط الكبير نحو التنويع، وهو ظهور ما أسميه «بالأسواق الجديدة»، وهى الأسواق الخاصة بالاستثمار ورأس المال «كسوق ضخمة»، وظهور السوق الخاصة بالوظائف والمستقبل الوظيفى «كسوق ضخمة» أخرى. (ارجع إلى المقال «الأسواق الجديدة ومنظمى العمل الحر الجدد» فى كتابى «الرجال ، والأفكار والسياسات» Men, Ideas and Politics)

إن مستثمر السوق الضخمة ـ وهو يختلف تماماً عن الرأسمالى القديم ـ هو أيضاً عميل. ويجب أن يتناسب «المنتج» أى «القيمة» من حيث ضمانات الشركة مع آمال هذا العميل. وبالمثل يعتبر الشباب المتعلم اليوم عملاء فى السوق الضخمة للوظائف وسوق المستقبل الوظيفى. وهنا نجد أيضاً أن «المنتج» أى الوظائف وفرص المستقبل الوظيفى التى يقدمها المستخدم، يجب أن تناسب آمالهم، وأن تكون «قيمة» بالنسبة لهم. هذا وتضع كل من السوقين الضخمتين قيماً عالية على التنويع. وفى الحقيقة فإن نمو الشركات التجمعية الضخمة، وحمى الاستيلاء التى ظهرت فى أواخر الستينيات، كانت تمثل ـ إلى درجة كبيرة ـ الاستجابات الأولى لمطالب وآمال هذه الأسواق الضخمة الجديدة، وكانت الاستجابات الأولية للمشكلات الجديدة هى استجابات خاطئة. إلا أن مطالب هذه الأسواق الضخمة الجديدة ستبقى ويجب استيفاؤها. وسيتم استيفاء هذه المطالب لدرجة كبيرة بواسطة التنويع فقط.

ويعتبر التنويع باختصار ظاهرة معقدة. فمهما كانت براءة التجمع أمراً مفضلاً فإن من واجب جميع المنشآت التفكير بعمق فيما إذا كانت تحتاج إلى التنويع، وكيف يمكنها القيام بذلك.

إن بعض الضغوط التى تعمل على التنويع قد تكون بمثابة فرص سانحة للشركة،

كما أن البعض الآخر قد تكون تهديدات لها، والبعض، مثل قوانين الضرائب، قد تقوم بمكافأة السلوك الخاطئ ومعاقبة السلوك الصحيح. بمعنى أنه فى بعض مراحل تطور الشركة، قد يكون التنويع ضرورة. وفى مراحل أخرى قد يكون مفضلاً، وفى مراحل قد يكون التنويع إغراءً يجب مقاومته بحزم.

التنويع السليم والخاطئ

وتشير السجلات إلى أن هناك تنويعاً سليماً وتنويعاً خاطئاً. فالتنويع السليم يولد منشآت ذات طاقة أداء تساوى طاقة الأداء الخاصة بالمنشآت ذات القمة فى الأداء، بين الشركات ذات التكنولوجيا أو السوق الواحدة المركزة للغاية. والتنويع الخاطئ يؤدى إلى منشآت تؤدى أعمالها بالكاد، كشركة ذات سوق أو تكنولوجيا واحدة ومركزة للغاية فى العمل الخاطئ. ويكون الفرق دائماً هو أن الشركات المتشعبة ذات الأداء الجدى يكون لديها قلب متوحد مشترك مع منشآتها أو منشآتها.

وهذا يدل على أن التنويع ليس بشئ يمكن الحكم عليه بعدم الصلاحية أو التوصية به هكذا، فهو مهمة كبرى خاصة بالإدارة العليا؛ لكى تقرر نوع وحجم التنويع الذى تحتاجه شركة ما، للإفادة من قواها إلى الحد الأقصى، وللحصول على أفضل النتائج من مواردها.

إن نقطة البدء هى السؤال: «ما هو أقل تنويع تحتاجه هذه المنشأة لتنفيذ مهمتها والحصول على أهدافها ولكي تستمر فى البقاء والرخاء؟». إلا أننا يجب أن نسأل أيضاً فى نفس الوقت: «ما هو أكثر تنويع يمكننا إدارته وأكثر التعقيد الذى يمكن لهذه المنشأة تحمله؟» إن الأفضل سيقع عادة بين هذين النهايتين المتطرفتين. فكلما كان التنويع قريباً من الحد الأدنى المطلوب، كانت المنشأة أكثر سهولة فى إمكانية إدارتها. إن عبء البرهان يقع دائماً على عاتق أولئك الذين يرغبون فى تنويع أكثر، وليس على عاتق أولئك الذين يرغبون فى تجمع أكثر.

ومهما كانت أهمية التجمع، فإنه يجب أن يتناغم وينسجم مع التنويع، وإلا فإنه سيصبح تخصصاً أكثر من اللازم. ومهما كان التنويع مفضلاً أو حتمياً، فإنه يجب أن

يسمح بالتجمع، وإلا فإنه يصبح انقساماً إلى شظايا صغيرة، فالبساطة والتعقيد هما مطلبان حقيقيان، وهما يشدان المنشأة فى اتجاهين متضادين. ومع ذلك يجب ألا يسمح لهما بالصراع، بل يجب أن يكونا ممزوجين. إن إدارة التنويع عن طريق وضعها فى قلب متوحد مشترك، هى مهمة الإدارة العليا، وهو أمر ملح سواء فى المنشأة الصغرى أو المتوسطة أو الكبيرة.



بناء وحدة من التنويع

قلبى الوحدة، السوق والتكنولوجيا. شرط: العملاء وليس المصنعين هم الذين يعرفون السوق - مخاطر تعريف السوق. الحاجة إلى استراتيجية عمل. شركة «جنرال موتورز» وشركة «ليلاند». التكنولوجيا كقلب الوحدة المشترك. بعض القواعد الأساسية. يجب أن تكون التكنولوجيا محددة. يجب أن تكون التكنولوجيا واضحة. التكنولوجيا يجب أن تكون ضرورية. استراتيجية التنويع المبنى على التكنولوجيا. الأسرة التكنولوجية الممتدة. هل هى موضة بائدة ؟. حدودها. ما هو الشئ الذى لا يصلح ؟. التنويع ذو المحورين. التنويع ذو الدورة المضادة. الوهم الخاص «بالتفاعل المالى» - التنويع من أجل التنويع. التنويع لعلاج الضعف - الحاجة إلى التوافق المزاجى.

هناك طريقتان يمكن فيهما تنسيق التنويع ليكون توحداً. إذ يمكن أن يكون هناك عمل حر متنوع للغاية، ومع ذلك يكون له توحد أصلى إذا ما كانت منشآته وتكنولوجياته ومنتجاته وخطوط إنتاجه وأنشطته ملموسة فى خلال توحد خاص بسوق مشتركة. كما أن العمل الحر قد يكون متنوعاً للغاية وله توحد أصلى إذا ما كانت منشآته وأسواقه ومنتجاته وخطوط إنتاجه وأنشطته مترابطة مع بعضها البعض فى تكنولوجيا مشتركة. وعليه فإن كلاً من السوق المشتركة والتكنولوجيا المشتركة تمدنا بالمطلب الأول للوحدة: وهو اللغة المشتركة

السارية فى المنظمة بالكامل، فهى التى تسهل عملية التفاهم المشترك.

إن الوحدة بين الاثنين فى داخل ومن خلال السوق يجعل النجاح محتملاً.

لقد بقيت شركة «بيبسى كولا» فى سوقها عندما اشترت شركة «فريتولاى» صانعة الوجبات السريعة، لأن المشروب المعبأ فى زجاجة يعتبر أيضاً وجبة سريعة. كما أن شركة «كوكا كولا» بقيت فى سوقها عندما اشترت شركة «مينيوت ميد» وقد كانت رائدة عصير البرتقال المجمد. كما أن «يونيليفر» و«نستله» عملاقتى صناعة السلع الاستهلاكية العالمية فى أوروبا، تعملان فى مراحل كثيرة فى منتجات مصنعة، ومعبأة فى كثير من الدول. إلا أن العميل لجميع منتجاتهم هو محل البقالة أو السوبر ماركت. وبالمثل بقيت شر كة «بروكتر وجامبل» فى سوقها عندما قامت بشراء شركة كبيرة محلية لمزج البن. كما أن شركة «ميتشيلان» أقدم مصنعة للإطارات المطاطية والرائدة فى صناعة الإطارات التى تملأ بالهواء فى تسعينيات القرن التاسع عشر، قامت بالتنويع فى نفس السوق، سوق السيارات، عندما دخلت مجال الإرشاد للسفريات.

وإذا ما نحن تأكدنا من التوحد فى السوق، فإن التكنولوجيا توفر التنويع لدرجة كبيرة، ومع ذلك فإنها لا تقودنا إلى ذلك النوع من التنويع الذى يوصف بأنه تناثر وتبعثر وتعقيد.

ولقد قامت شركة أدوية كبرى بنجاح فى إضافة سلسلة من المعامل الطبية، وخط إنتاج لأدوات تشخيص متقدمة، إلى منشآتها. ولقد كانت التكنولوجيات مختلفة تماماً، إلا أن العملاء كانوا هم نفس العملاء، إذ كانوا عبارة عن الأطباء الممارسين، سواء فى عيادة خاصة أو فى هيئة مستشفى. وقد كانوا يعتبرون نفس الأشياء «قيمة»، وذلك فيما يختص بالأدوية الموصوفة والاختبارات الطبية والأدوية الطبية.

وهناك شرطان للتنويع فى السوق المتوحدة: الشرط الأول أن يقوم العميل بتعريف ماهية السوق فلا يجب أن يقوم المصنع بذلك؛ إذ إنه لا يكفى أن يتضح التنويع للمصنع لكى يقوم بتشكيل مدخل آخر لنفس السوق المعتادة. بل إن العميل أيضاً يجب أن يرى التنويع الجديد كجزء من نفس السوق، وإلا فسيكون هناك احتمال كبير للفشل.

لقد كانت شركة «آر سى آيه» فى أواخر الأربعينيات من أوائل الماركات المسجلة فى

الولايات المتحدة لأجهزة الراديو والحاكى. وقد كانت هذه المواد تعتبر أدوات منزلية من وجهة نظر الصناعة، وعليه ، فقد بدا أنه من المنطقى لشركة «آر سى ايه» أن تقوم بالتنويع فى السوق، التى كانت تنمو بسرعة إلى إنتاج أدوات المطبخ مثل الموقد والمبردات (الثلاجات). وقد كانت هذه الشركة تملك الكفاءة الهندسية لذلك ، كما كانت لديها شبكة التوزيع. إلا أن شركة «آر سى ايه» على الرغم من مواردها ومن منتجاتها ذات النوعية العالية المعترف بها، لم تنجح فى منتجات المطبخ. فبالنسبة للعميل وهو هنا «ربة المنزل»، كان المطبخ وغرفة المعيشة شيئين مختلفين؛ إذ أن أدوات غرفة المعيشة ليست أدوات بل إنها أثاث، ولذا فإن ماركة «آر سى آيه» المسجلة لم تحز قبولاً لدى العميل كما توقعت الشركة. وبعد عدة سنوات من الصراع ، اضطرت هذه الشركة إلى بيع أعمال أدوات المطبخ لمصنع أدوات منزلية، كانت ماركته المسجلة مستقرة ومعروفة فى سوق المطبخ، وكان اسمها شركة «ويرلپول كورپوريشن» التى كانت تمد شركة «سيرز ، روبك» بالمواقد والثلاجات من زمن طويل.

إن ما سبق يسرى على الخدمات كما يسرى على المنتجات ، ويسرى على الأسواق الصناعية أيضاً. فعلى الرغم من المظهر والمكانة التى تتمتع بها «چنرال إلكتريك» كمصنعة لمعدات كهربائية وإلكترونية متقدمة، فإن مشترى الكمبيوتر لم يتقبل هذه الشركة كصانعة كمبيوتر «راقى»، ولقد كانت الكمبيوترات المصنعة بواسطة هذه الشركة منافسة تماماً من الناحية الفنية. ومع ذلك، فلم تتمكن شركة «چنرال إلكتريك» من تثبيت مكانتها فى أعمال الكمبيوتر، وتخلت عنها فى النهاية.

ولا يستطيع الخبراء الفنيون كلهم الوصول إلى تعريف صحيح «للسوق المشتركة»، فهى من المحتمل أن تصلح لكى تكون أساساً للتوحد فى حالة التنويع إلى أسواق مختلفة.

إن ما يبدو للمصنع أو للمورد كمنتجات تنتمى بشدة بعضها للبعض، قد لا يعتبره العميل كسوق واحدة. كما أنه من المحتمل أن يجمع فى سوق واحدة ما قد يبدو للمصنع أو المورد كمنتجات أو خدمات مختلفة، أو ما قد يبدو كاستخدامات ومستخدمين نهائيين مختلفين تماماً.

إن شركة «سيرز ، روبك» تحتفظ ـ كما يفعل كثير من تجار التجزئة – بعدد هائل

من المنتجات المختلفة فى مخازنها وقوائم أسعارها. كما أنها أنشأت شركة تأمين ناجحة للحوادث، أصبحت رائدة فى مجال التأمين على السيارات. وقد قامت بإنزال أموال مشتركة، فقد كانت لها أكبر سلسلة من مراكز إصلاح السيارات. وقد قامت فى أوقات مختلفة بتنظيم نوادٍ للكتاب وخدمات للسفريات. إن هذه الأعمال كلها تشترك فى أن هذه السلع والخدمات يجرى شراؤها بواسطة العائلة الأمريكية متوسطة الدخل كجزء من ميزانيتها العادية. وهى تنطبق على تعريف شركة «سيرز» لمنشأتها كمشترية للعائلة الأمريكية. فمن الناحية الفنية، نجد أن هناك فارقاً كبيراً جداً بين المبردات والتأمين على السيارات، إلا أن نفس العميل يشتريهما، بنفس الطريقة وبنفس توقعات القيمة.

إن المخاطر الأساسية لتعريف السوق قد تم تطبيقها فى هذه الأمثلة. إن بعد النظر والتحليل هى أدوات لا يعتمد عليها كثيراً للتعرف على سوق مشتركة؛ فمن الصعب التنبؤ بإمكانية تناسب منتج أو خدمة معينة فى السوق أم لا. كما يصعب تحديد ذلك بواسطة البحث الخاص بالسوق. بل يتضح دائماً تحت الضوء الباهر عند سرد الأحداث: لماذا فشل منتج كان يبدو مناسباً لسوقه المفترضة.

ومن السليم أن نقول إنه مهما قمنا بأبحاث خاصة بالسوق أو بالمستهلك، فإننا لن نصل إلى الحقيقة الخاصة بأن ربة المنزل الأمريكية لا تعتبر أجهزة المطبخ وراديو غرفة المعيشة كأجزاء من نفس صنف المنتج. ولقد كانت هناك عدة شركات ناجحة فى ذلك الوقت فى كلتا السوقين، مثل «چنرال إلكتريك» و«چنرال موتورز» و«ويستنج هاوس». كما قامت كذلك شركة «سيرز» بتثبيت نفسها بنجاح فى كلتا السوقين . وبعد كارثة «آر سى ايه» وضح لديها السبب جليا، إلا أن الوقت كان متأخراً للغاية.

الحاجة إلى استراتيجية عمل

إن الشرط الثانى هو أن توحيد السوق سينجح على أساس التنويع، إذا كانت هناك استراتيجية حقيقية للعمل الحر. ولن ينجح إذا كان التنويع مجرد انضمام وتجميع.

وتحدد الاستراتيجية دائماً ما يجب أن يحتوى عليه تعريف عملنا، وما لا يجب أن يحتوى عليه. ولقد كانت شركة النقل «ترانسبورتيشن كومبانى» هى إحدى حالات سياسات التنويع المبنية على توحد السوق، والتى كانت شركة «كاناديان باسيفيك ريلرود» قد أنشأتها

فى أوائل هذا القرن. لقد أنشأت «كاناديان باسيفيك» على خطوطها الحديدية سلسلة كبيرة من الفنادق عبر «كندا»، وكذا شركة نقل بحرى تعمل فى المحيط الأطلنطى والباسيفيكى (وقد أضافت إليها شركة خطوط جوية عالمية متوسطة الحجم بعد الحرب العالمية الثانية). إلا أن السوق التى أعطى «كاناديان باسيفيك» توحداً فى أعمالها لم تكن هى سوق النقل، بل كانت سوق المسافرين. فمع أن الخطوط الحديدية كانت تحمل البضائع مع الأفراد، إلا أن الاستراتيجية الخاصة بالتنويع ركزت على الجماهير المسافرة فقط.

ويجب أن تشمل استراتيجية التنويع خطة تحدد دور كل منشأة فى داخل المؤسسة الكبيرة، ويجب أن تكون استراتيجية التنويع ـ كأى استراتيجية أخرى ـ قاعدة لأهداف ومهام وأعمال محددة.

وتوضح استراتيجية التنويع السبب فى نجاح «جنرال موتورز» بعد إعادة تنظيمها ـ وفى الحقيقة بعد إعادة تأسيسها ـ فى شكل مقارب للسوق المتحدة بواسطة «ألفريد پى سلون» فى أوائل العشرينيات. فقد كانت شركة «جنرال موتورز» التى ورثها «سلون» متنوعة على أساس توحد السوق، ولكنها كانت بدون استراتيجية؛ فقد كانت تشمل ست منشآت للسيارات، لكل منها طرازها الخاص وهندستها وسياستها وشبكة توزيعها الخاصة بها، إلا أنها حينئذ لم تكن لها مهمة أو هوية خاصة بها. لقد أنشأت جميع هذه المنشآت بالاكتساب المالى وكانت شركة متجمعة، مع أن منشآتها كلها كانت تعمل فى مجال السيارات أساساً. أما ما جعل «جنرال موتورز» شركة فعالة، هو أن «سلون» قد أعاد بناءها على أساس استراتيجية منظمة. وعلى الرغم من المعارضة الشديدة من داخل الشركة، فقد خاطر مخاطرة كبرى فى تحريك اسم تجارى كان مستقراً وهو «أولدز موبيل» من قطاع سوقه إلى سوق جديدة معقولة. وقام بتغيير السياسة الرئيسية لشركة «شيڤروليه»، وقام بتركيز عملها على السوق التى كانت تتجنبها حتى ذلك الحين، وهى السوق الجماهيرية التى كان فورد متخذاً فيها مركزاً حصيناً غير قابل للاختراق. وغير اسم «أوكلاند» باسم جديد تماماً، هو «پونتياك» ، وأعطاه منذ البداية مركزاً واضحاً فى السوق، واستراتيجية واضحة.

وعلى عكس «سلون» ، قام الرجال الذين أدمجوا عدة شركات للسيارات البريطانية، لتكون شركة واحدة هى «بريتش ليلاند موتورز» فى الستينيات بالاحتفاظ بأسماء تجارية

متنوعة، كان لدى بعضها سوقه الواضحة الخاصة به، وكان بعضها الآخر دون هوية أو شخصية. ومن الواضح أن هؤلاء الرجال ذهبوا إلى أبعد مما ذهب «سلون» من ناحية العلاقات الداخلية لمرافق الصناعة، ومن ناحية تبادل القطع والعمليات، وكذا من ناحية مراقبة التكلفة الفعالة، وهى أمور لم تعالجها «جنرال موتورز» إلا بعد مرور وقت طويل. إلا أنهم لم ينشئوا استراتيجية لهذا العمل المتحد أو استراتيجية سوق راسخة لما بعد ذلك.

لقد ظهرت «جنرال موتورز» كقائدة فى السوق الأمريكية للصناعة بعد قيام «سلون» بإعادة تنظيمه للشركة بعامين أو ثلاثة. إلا أن شركة «ليلاند» البريطانية لم تقم بتحسين مركزها فى السوق أو أدائها لمدة خمس سنوات بعد عملية الاندماج التى أوجدت هذه الشركة. فلقد بقيت كشركات منضمة متجمعة.

إن كل منشأة فى شركة متنوعة بل وكل خط إنتاج وكل قناة للتوزيع، يجب أن يكون لها خططها الخاصة وأهدافها واستراتيجيتها. ويجب أن يكون لكل منها أهداف واضحة، وعليها القيام بقياس النتائج للوصول إلى الآمال والتوقعات الخاصة بها. وبمعنى آخر فإنها تحتاج إلى أن تدار كعمل مستقل، ولكن لكى يتم الحصول على النتائج الخاصة بالتنويع، يجب أن تكون لها استراتيجية موحدة وتصميم شامل، ومهمة عامة للعمل ككل. ومن ثم يجب أن يكون هناك تنويع فى حالة متحدة، وإلا فإن التوحد لن يتحقق حتى بواسطة السوق المشتركة . إن السوق المشتركة قد تمكن من التوحد، إلا أن الإدارة هى التى تجعل هذا التوحد حقيقة.

التكنولوجيا كقلب الوحدة المشترك

تعتبر التكنولوجيا هى المحور الثانى للتنويع الناجح، ويمكن استخدام التكنولوجيا العامة كأساس للتنويع فى عدد كبير من الأسواق المختلفة.

ويبدو أنه من الصعب بناء تنويع فى السوق مبنى على تكنولوجيا عامة، عن بناء تنويع تكنولوجى مبنى على سوق متحدة. فمن الناحية النفسية ، يميل المدير إلى احترام ومراعاة المطالب المختلفة للتكنولوجيات المختلفة، إذ إنها تكون مطالب معقولة. ونظراً لأن الأسواق المختلفة تكون ذات طبائع مختلفة ، نجد المدير يميل إلى مقاومتها، بل يستاء ويمتعض منها، ويعتبرها غير معقولة. إن خبرة التكنولوجيا معروفة ومحددة مسبقاً. ويمكن

الحصول عليها بصورة منتظمة، إن لم تكن بصورة دائمة. أما خبرة السوق فهى خبرة تجارب محسوسة وليست حقائق، وهى فهم وليست معلومات.

إن التكنولوجيا المبنية على التنويع هى الطريق الوحيد الذى يمكّن مجموعة كبيرة من الصناعات من إدارة عملها. والآتى بعد ذلك هو صناعات المواد الأولية: الصلب والزجاج والألمنيوم والورق والنحاس، وهى تتم بواسطة عدة عمليات. إن الشئ الوحيد الذى يمكن أن يخرج من فرن الزجاج هو الزجاج فقط. ومع ذلك فإن هذا المنتج يذهب إلى كل سوق يتصورها العقل.

وتبين الخبرة الخاصة بصناعة المواد الأولية، أن التكنولوجيا المبنية على التنويع ليست سهلة، فكثيراً ما كانت هذه الصناعات تؤدى عملها بلا اهتمام منذ الحرب العالمية الثانية. وكانت بعض هذه الصناعات من بين أقل الصناعات أداءً. فلقد قامت جميع هذه الصناعات بالاهتمام الزائد بالتسويق. ولقد استخدم كثير منها (كما أوضحنا فى الفصل الثامن عشر ـ الجزء الثانى) مبدأ التصميم الخاص بالحفز اللامركزى لإيجاد وحدات شبه مستقلة لأسواق محددة. إلا أن هذه الصناعات وجدت أن هذا الطريق لم يكن هو الطريق الممهد إلى النجاح.

لقد كانت صناعات المواد الأولية هى رائدة التطور الصناعى فى القرن التاسع عشر. فمن ناحية الحجم والاستثمار الرأسمالى نجدها مازالت تنمو بشدة. إلا أن منتجات هذه الصناعات قد أصبحت سلعاً لا تدر أكثر من تكلفتها. إن السبب فى هذا هو التنويع المبنى فى داخل السوق ، والذى يفرض عليهم تكنولوجياتهم الخاصة بهم.

كما نجد أن الاستثناء الوحيد هنا هو البترول. ولكن البترول هو الوحيد من بين صناعات المواد الأولية الذى لديه تركيز فى السوق، فالجزء الكبير من إنتاج هذه الصناعة ما هو إلا وقود لعدد محدود من المستخدمين النهائيين: مثل البنزين والسولار الديزل للمركبات ذات الموتور على الأرض وفى البحر وفى الجو، أو وقود لمحطات الكهرباء. إن صناعة البترول ما هى إلا صناعة تسويقية من الوجهة الاقتصادية، إلا أنها قامت بالتكامل للخلف؛ لتصبح إمداداً بالمادة الأولية الخام.

لقد امتازت أعداد قليلة جداً من الشركات المنتجة للمواد الأولية، وهى تعطى مثالاً عما يجب عمله، وكيفية القيام بهذا العمل.

والمثال البارز على ذلك هو الشركة الأمريكية المصنعة للزجاج، شركة «كورننج جلاس» وهى شركة ذات أسواق عظيمة، بدءاً من الزجاج الخاص للاستخدامات العلمية المتقدمة جداً، إلى أدوات الموائد للسوق الكبيرة والتى تباع فى المتاجر والسوبر ماركت، إلى شاشات الاستقبال التليفزيونى إلخ إلخ ، وكانت كلها أسواق مبنية على تكنولوجيا واحدة مشتركة وهى صناعة الزجاج.

إن شركة «كورننج جلاس» ذات المبيعات التى بلغت 600 مليون دولار عام 1971 وذات الثلاثين ألف موظف، ما زالت تعتبر شركة صغيرة إذا ما قورنت بالشركات المصنعة للمواد الأولية، مثل شركات البترول والصلب والنحاس. إلا أنها شركة كبيرة جداً فى مجال موادها الأولية، بل هى أكثر ربحاً وأبانت نمواً أسرع من معظم منشآت المواد الأولية.

وهناك أيضاً أمثلة خارج مجال المواد الأولية، تخص نجاح التنويع المبنى على التكنولوجيا . إن شركة «تاتيسى» للإليكترونيات فى جزيرة «كيوتو» باليابان ليست شركة معروفة مثل شركة «سونى» لدى الغرب، ولكنها كانت ناجحة بطريقتها الخاصة. فلقد نمت هذه الشركة كمصنعة للمعدات الصناعية مثل آلات التحكم ومفاتيح المحولات، وكانت تقوم بالتصنيع فى البدء بناءً على تراخيص من الخارج، أغلبها من شركات أمريكية إليكترونية. ثم قامت بتطوير كفاءة تكنولوجية خاصة بها فى مجال الإليكترونيات، ثم قامت بالتنويع إلى المجال التكنولوجى الطبى، وبدأت أولاً بتصميم وإنتاج أدوات متميزة لتشخيص الأمراض، ثم تحولت إلى تصميم وإنتاج أطراف صناعية ذات تحكم إليكترونى. كما تحولت إلى سوق معدات المكاتب بإنتاجها خط آلات حاسبة مكتبية وهكذا ... لقد كانت أسواق منتجاتها متنوعة، إلا أن التكنولوجيا كانت مشتركة.

ولا تعنى التكنولوجيا بالضرورة «العلم والهندسة» . فكلمة «تكنى» Techne، اليونانية التى تشعبت منها كلمة «تكنولوجى» تعنى «العلم النافع» أو «المهارة المنظمة» ولا تعنى «الهندسة». إن بطاقة الائتمان البنكى، لم تخترعها البنوك التجارية، وهى بالتأكيد ليست علماً أو هندسة، لكنها تتطلب تعليماً لمهارات صعبة وجديدة، وهى تمثل تنويعاً حقيقياً مبنياً على «علم نافع» جديد.

إن أى تكنولوجيا عامة تيسر لغة عامة، كما أنها توفر منافسة حادة ، وهى تعطى

ميزة فى السوق، كما تمكن من التنويع الذى لا يبعثر المنشأة، بل يوحدها.

بعض القواعد الأساسية

يحتاج التنويع المبنى على التكنولوجيا إلى مراعاة بعض القواعد الأساسية لنجاحه.

1 ـ يجب أن تكون التكنولوجيا محددة، وأن تكون «مهارة» و«علم نافع» وليست نظرية. إن الأفكار مثل الإعلام والنقل ليست تكنولوجيا عامة. فسلسلة النشر فى الولايات المتحدة تندرج تحت بند الإعلام، وهى لم تحرز المجد عن طريق التعامل مع ناشرى الكتب، كما لا نتوقع نجاحها بقيامها بنشر مجلات تجارية. ولقد تعثرت الجامعة الأمريكية فى يأس، عندما تعاقدت مع الحكومة لحل مشكلات اجتماعية وقروية، أو عندما تعاقدت على التطور العالمى، على أساس أن ذلك هو امتداد لكفاءتها فى «المعرفة» و«التعليم».

إن النظم الأكاديمية ليست تكنولوجيا عامة . لأنها متمركزة على النظريات وليست على المهارات. كما أن الكفاءة فى حل المشكلات ليست تكنولوجيا عامة؛ إذ يمكننا إنشاء ممارسة ناجحة تختص بحل المشكلات، مثل الاستشارى فى بحوث العمليات الذى يقوم باستخدام أدواته لحل مشكلات عميل له، فلا يمكننا أن نقول: «نحن نعرف كيف نحل المشكلات، وعليه فنحن قادرين على صنع أو تسويق أى منتج أو علم فى أى مكان تتواجد فيه المشكلات».

هذا .. وتميل أغلب الإدارات إلى تعريف «السوق» بتحديد ضيق، وهم يرونها على أنها السوق الخاصة بما نصنعه «نحن»، وليست كسوق «لقيمة يدفعها العميل». كما أن كثيراً من الإدارات تميل إلى تعريف «التكنولوجيا» بتحديد متسع للغاية، فهى تعتقد أن التكنولوجيا تعنى «كل ما يمكننا فهمه ذهنياً». ولكن التكنولوجيا تعنى «أنها كل ما يمكننا القيام بعمله بمهارة فائقة، وبتميز فائق».

2 ـ إن التكنولوجيا يجب أن تكون واضحة، ويجب أن تمنح منتج الشركة صفات مميزة ورائدة.

إن السبب فى أداء شركة «كورننج جلاس» العالى هو مراعاتها لهذه القاعدة، بينما راحت كثير من الشركات الأخرى المنتجة للمواد الخام تنتج سلعاً غير متميزة، وبينت نتائج متوسطة فقط. لقد ظلت شركة «كورننج» بعيداً عن صناعة أدوات المائدة العادية،

على الرغم من حيازتها للقدرة الفنية والإنتاجية لتصنيعها. هذا، ولا توجد مطالب غير عادية لتكنولوجيا الزجاج فى صناعة أدوات المائدة. إن أدوات المائدة وأدوات المطبخ التى تصنعها وتبيعها شركة «كورننج» مبنية على تكنولوجيا متقدمة أو محتكرة، مثل صناعة الزجاج المقاوم للحرارة أو غير القابل للكسر. ولكن عندما قامت هذه الشركة بالدخول فى مجال استغلال الزجاج، الذى كانت قيمته تكمن فى التصميم والصنع الفنى وليس فى تكنولوجية الزجاج، بمعنى، عندما قررت هذه الشركة الدخول فى إنتاج قطع مصممة خصيصاً، وبطريقة النفخ اليدوى للزجاج، والمفروض أن يكون تحفاً فنية وليس للاستخدام العادى، قامت بهذا العمل فى منشأة منفصلة تماماً اسمها «ستيوبن جلاس»، وكانت لها إدارتها الخاصة وتسويقها الخاص. وقد كانت شركة «ستيوبن» هذه ناجحة للغاية، ولكنها لم تدار كجزء من شركة «كورننج جلاس»، مع أنها كانت مملوكة لها تماماً.

3 - يجب أن تبقى التكنولوجيا التى تتفوق فيها شركة ما، تكنولوجيا مركزية وليست عرضية بالنسبة للمنتج أو الخدمة التى تتنوع إليها الشركة. وإذا أهملت هذه القاعدة، تعرضت الشركة للإحباط والشعور بالخيبة.

إن بطاقة الائتمان البنكى تبدو كما لو كانت امتداداً منطقياً لأعمال البنك بالتجزئة، ومع ذلك، فقد اتضح أن المهارات الكبرى لموظفى البنوك التجارية فيما يختص ببطاقة الائتمان البنكية كانت مجرد مهارة عرضية. إن المهارات الجديدة المختلفة تماماً، هى أمور مطلوبة، مثل بيع الخدمات البريدية التى تدخل فيها تكنولوجيا متخصصة عالية، علاوة على بعض الخدمات البريدية. وقد كانت النتيجة أن البنوك لم تنجح فيها لفترة طويلة، فقد أخذوا توقيعات العملاء بالاشتراك، إلا أنهم كانوا يصابون بالجنون بعد ذلك. وتخلى بنك «تشيس مانهاتن» عن هذا المجال بعد عدة سنوات من الكوارث، مع أنه كان من رواد بطاقات الائتمان البنكية. كما تبعته بعد ذلك البنوك الكبيرة فى شيكاغو، كما أن «بنك أمريكا» الذى تولى إدارة بنك «تشيس مانهاتن» بعد تخليه عن العمل، أمضى أكثر من خمس سنوات لكى يتعلم المهارات الجديدة.

وتقدم صناعة الورق الأمريكية أمثلة طيبة للطريقة السليمة والخاطئة لاستخدام التكنولوجيا كقاعدة للتنويع. فلقد قامت بضع شركات أغلبها متوسطة الحجم بالتوسع

فى تكنولوجيا صناعة الورق النمطية المعروفة، بدخولها فى أسواق استهلاكية جديدة.. مثل صناعة وبيع مناديل الوجه الورقية. وكانت ناجحة فى عملها هذا للغاية، على الرغم من نجاح شركة بروكتر وجامبل»، والتى كانت شركة غير مختصة بصناعة الورق، نجاحاً مماثلاً فى بعض أجزاء هذا المجال، مثل حفاضات الأطفال التى تستخدم لمرة واحدة، حيث قامت باستخدام معرفة التسويق الاستهلاكى للتنويع فى التكنولوجيا والمنتج إلى خارج نطاق عملها الأصلى، وهو الزيوت والصابون والأعمال المبنية على صناعة الدهون.

وعلى العكس من هذا، وعلى الأخص فى عديد من شركات الورق الكبيرة، نجد أن هذه الشركات أنفقت الملايين من الدولارات وسنوات من الجهد فى تأسيس مكانة لنفسها فى سوق الأوراق الفنية، مثل: ورق التصوير، والطباعة دون حبر، والورق الموصل للحرارة، والورق المعالج كيميائياً، والورق الموصل للكهرباء، وأنواع أخرى كثيرة. لقد كانت هذه الشركات على صواب فى افتراضها بأن سوق الورق الفنى تنمو بسرعة كبيرة وكانت تكمن فيها احتمالات هائلة للربح. إلا أنه اتضح أن هذه الشركات كانت مخطئة فى اعتقادها أن تكنولوجيا الورق هى العنصر الرئيسى فى صناعة الورق الفنى. فلقد كانت التكنولوجيات الرئيسية فى هذا المجال هى طبيعة المسطحات وكيميائية المسطحات، أما الورق فقد كان مجرد أداة نقل عرضية.

إن المثال الخاص بصناعة الورق والمثال الخاص ببطاقة الائتمان البنكية يبين أنه ليس من السهل التكهن بأن تكنولوجيا معينة ستكون أساساً لسوق جديدة أو لخط إنتاج جديدة أو لخدمة جديدة. وقد يكون من الأصعب حقاً التكهن بإمكانية تطبيق التكنولوجيا، عن التكهن بإمكانية ملاءمة منتج أو خدمة جديدة فى السوق القديمة، وفى مفهوم السوق نفسه.

4 - أخيراً .. نقول إن التنويع المبنى على أساس تكنولوجى يحتاج إلى استراتيجية أساسية، مثلما يحتاجها التنويع المبنى على أساس السوق، ونقول إن الاستراتيجية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة.

إن الأمثلة المعطاة هنا عن التنويع المبنى على التكنولوجيا تختص بالمنتجات

الإضافية الجديدة، كما تختص أيضاً بالخدمات والأعمال الحرة. ولكن يمكن استغلال التكنولوجيا بفاعلية بطرق متعددة، كما أن القيام بهذا الاستغلال بأنفسنا هو إحدى هذه الطرق. ويجب عند دراسة التنويع فى «مهاراتنا المنظمة»، أن نسأل دائماً: «ما هى أنسب طريقة لاستغلال تكنولوجيتنا؟».

لقد كان لدى شركة من الشركات الرائدة فى صناعة الأدوية قاعدة ثابتة. فكلما كانت البحوث تأتى بتطور جديد يبدو أن له وعوداً براقة، كانت الإدارة العليا تجلس مع أفراد البحوث والتسويق ويقومون بمناقشة الإشكالية: «لأى من منافسينا سيكون هذا التطور مثالياً» ؟ «وفى خط إنتاج من، وسوق من، وخبرة من سيكون هذا التطور مناسباً عند نجاحه؟» ويقول أحد المديرين التنفيذيين بالشركة : «ونحن لا نقوم بطرح هذا السؤال لأننا نفضل بيع هذا التطور لأى أحد، وبالذات ليس لمنافس لنا. إننا نقوم بطرح هذه الأسئلة أساساً لكى نرغم أنفسنا على التفكير بعمق عما يتطلبه هذا التطور منا، لكى يحقق المرجو منه، وكذا التفكير فى الاستراتيجية التى يجب اتباعها، وما هى الموارد المطلوبة، وما نتوقعه أن يحدث. لكن هذه الأسئلة قادتنا فيما يقرب من نصف الحالات إلى أننا لا يجب التقدم فى هذه الأعمال بأنفسنا ومنفردين بها.

وفى بعض الأحيان كنا نقرر التخلى عما كان يبدو أول الأمر أنه تطور واعد للغاية، وكان السبب فى ذلك هو القيام بطرح هذه الأسئلة. ولقد وضح لنا بعد ذلك بأنها لم تكن تطورات واعدة بالفعل. فقد كان من الممكن لهذه التطورات إذا ما تمت بنجاح، أن تنتج عنها أدوية ذات خواص متميزة فى محاربة الأمراض، ولكنها ستكون أدوية مقصورة على عدد صغير جداً من الأمراض، أو لقطاع محدد من الممارسة الطبية، حيث يكون من الأنسب إدخال هذه الأدوية إلى خط إنتاج شركة صغيرة متخصصة فى المجال، أى إلى شركة يعتبر هذا الدواء فيها منتجاً كبيراً. بينما هو بالنسبة لنا سيعتبر تعقيداً يحتاج إلى مجهودات تسويقية، تنفذ بالضرورة خارج منشآتها وخارج سوقنا. وفى حالات أخرى، قد يقود التطور إلى خط إنتاج ذو احتمالات كبيرة فى المبيعات، وقد نصل إلى قرار بأن نقوم بالترخيص له. وكنا إما أن نحوله إلى شركة منتجة لهذا المنتج، أو كنا ندع آخرين يقوم بهذا العمل بكامله. وقد قمنا بهذا مثلاً فى عدد قليل من الأدوية تستخدم أساساً لأمراض المناطق الحارة، حيث نملك سوقاً صغيرة جداً. كما قمنا بترخيص تطورات يحتمل أن تكون

نتائجها الأخيرة دواءً منفرداً فى السوق مثل المسكنات، التى لم يكن لنا فيها أى أدوية أخرى، وكنا نضطر للقيام بمجهود تسويقى كبير، ليمكننا بيع دواء واحد؛ حيث كان على الأطباء الاختيار من بين ستة أدوية.

وفى حالات قليلة، قررنا استخدام التطور لبناء استثمار مشترك مع شركات أخرى عليه، وعادة ما كانت شركات كيميائية لديها خبرة إنتاج، نحتاج إليها فى هذا الصنف من الدواء بالذات، والتى لم يكن لدينا الخبرة فيه. ولا أتذكر حالة واحدة قمنا فيها بالتخلى أو البيع أو الترخيص أو قمنا باستثمار مشترك بأى تطوير كان من الواجب التمسك به. وإذا كنا قد أخطأنا ، فقد كان ذلك نتيجة تمسكنا بكثير من تطوراتنا، ولأننا ترددنا كثيراً فى قبول حقيقة أن تطور بحوثنا، مهما كانت مثيرة وواعدة لم تكن هى الشئ المناسب لنا، أو لأننا لا نصلح للقيام بالتطوير وعملية التسويق معاً.

ولقد كانت هذه الشركة معروفة باتساع خط إنتاجها وبمركزها القيادى داخلياً وعالمياً فى الأسواق الكبيرة للمستخدمين النهائيين لصناعة الأدوية. ونظراً لأن سياستها مكنتها من التركيز على التطوير المتميز، فقد استطاعت استخراج أكبر فائدة من مواردها التكنولوجية. وكانت تستخرج ثلث دخلها تقريباً من أدوية وكيماويات كانت رائدة فيها، مع أنها لم تكن تصنعها بنفسها، ولكنها كانت تبيعها أو ترخص بها، أو تقوم باستثمار مشترك فيها.

ومن مطالب الاستراتيجية الأخرى، التعرف وتحديد التكنولوجيا الإضافية أو الجديدة التى نحتاج إليها لتوجيه التكنولوجيا الموجودة إلى المنتجات الجديدة والخدمات والأسواق الجديدة.

ولقد كان هذا هو السؤال الذى لم تقم البنوك التجارية الأمريكية الكبيرة بطرحه، عندما بدأت فى الدخول فى عمليات بطاقات الائتمان البنكية. فقد رأوا المهارات المناسبة فقط، ولكنهم لم يروا المهارات التى تنقصهم.

كما أن هناك سؤالاً مستنتجاً يجب طرحه أيضاً وهو: «ما هى التكنولوجيا القديمة التى يجب التخلى عنها أو الإقلال من شأنها، لأنها لا تناسب المنتج أو السوق أو الخدمة الجديدة؟

لقد كانت هناك شركة صغيرة ظلت لعدة سنوات تبنى عملها المختص بخلط وبيع حبوب الحشائش فى الولايات المتحدة، على كفاءة فنية عالية متطورة للغاية فى اختبار التربة والإمداد بحبوب مخلطة معروفة، مبنية على اختبار التربة. وعندما حاولت التفرع إلى العمل فى منتجات رعاية الأراضى المعشبة، أى السماد والتحكم فى الحشائش الضارة والمبيدات الحشرية والمبنية على معرفتها بتكنولوجيا الأراضى المعشبة وصيانتها، قررت التخلى عن الممارسة التى كانت قد بنت عليها عملها فى أول الأمر، وهو الخبرة فى اختبار الأراضى، ولكى تجعل سمادها ومبيداتها متميزة بحق وفعالة، كان عليها توفير نتائج طيبة مع كل عبوة حبوب تحمل اسم الشركة. وهذا كان يعنى بالطبع خلطات موحدة للحبوب على الأقل بالنسبة لمناطق كبيرة ذات مناخ واحد. وقد تطلب هذا عملاً كبيراً لاختبار وتطوير خلطات جديدة من الحبوب. كما أنه كان عملاً يشمل مخاطر جمة، إلا أن هذا يوضح السبب فى نجاح سماد هذه الشركة وتحكمها فى الأعشاب الضارة، الذى جعلها فى خلال حقبة من الزمان تتحول إلى منشأة متوسطة الحجم، وأعطاها مركزاً قيادياً فى السوق، أكبر بعدة مرات من مركزها الأصلى فى سوق الحبوب.

وأخيراً، نقول إن التنويع المبنى على التكنولوجيا عادة ما يتطلب معرفة تسويقية جديدة، واستراتيجية تسويقية جديدة.

ولقد نجحت «چنرال موتورز» فى التنويع إلى القاطرات التى تسير بالديزل، لأنها اعترفت بهذا الأمر. كما أنها فشلت فى صناعة ماكينات الطائرات لأنها لم تعترف بهذا الأمر. فلقد كان القسم الخاص بالمحركات الكهربائية لديها مبنياً على تطور تكنولوجى، وهو إعادة تصميم ماكينات الديزل، ونجحت لدرجة حصولها على مركز احتكارى فعلى فى السوق؛ لاعترافها بأن سوق الخطوط الجديدة كانت سوقاً مختلفة تماماً، وتحتاج إلى عمل مضنٍ مستمر، واستراتيچيات تسويقية جديدة. كما أنها قامت بامتلاك شركة مصنعة لمواتير الطائرات وهى شركة «آليسون» كأداة توصلها إلى التنويع المبنى على التكنولوجيا. وعلى الرغم من حصول شركة «آليسون» على نجاحات تكنولوجية كبيرة قبل ظهور المحركات النفاثة، فإنها لم تكن كبيرة، فقد ظنت أن سوق الطائرات لن تختلف عن الأسواق التى تعرفها «چنرال موتورز» وتفهمها وتنشط فيها.

الأسرة التكنولوجية الممتدة

إن أكثر المشكلات تحدياً فى التنويع المبنى على التكنولوجيا، هى تلك التى يمكن تسميتها بالأسرة التكنولوجية الممتدة، وهى المنشأة التى تدفع إلى التنويع من خلال ديناميكية التكنولوجيا المتأصلة وميلها إلى التفرع. وفى الأصل، يكون لهذه المنشآت منشأ (سلف) تكنولوجى مشترك وهو الكهرباء أو الكيمياء، ثم تفرعت التكنولوجيات منها.

إن الشركات العملاقة اليوم مثل «سيمنس» و«إيه إى جى» فى ألمانيا، وشركات «چنرال إلكتريك» الأمريكية والبريطانية، و«ويستنج هاوس» و«فيليبس» و«هيتاشى» نمت كلها؛ مما كان معروفاً منذ مائة عام بتكنولوجيا الكهرباء العامة. ولكن هذه التكنولوجيا تنوعت خطوة بعد خطوة إلى عدد لا نهائى تقريباً من المنشآت ذات الأسواق المختلفة، بدءاً من سخانات الخبز إلى المولدات الذرية، وكلها لها علاقة بالكهرباء. ولكننا نجد فى كثير منها أن الكهرباء عامل تافه بدلاً من أن يكون عاملاً ضرورياً.

وبالمثل، نمت الشركات الكيميائية العملاقة عما كان يعرف منذ قرن مضى بنظام موحد، وتفرعت خطوة بعد خطوة إلى عدد كبير من التكنولوجيات والعمليات والأسواق المختلفة. إن أسلاف شركات «آى چى فاربن» فى ألمانيا، و«ديبون و«مونسانتو» و«يونيون كاربيد» بالولايات المتحدة، و«إمبريال كيمكال» فى إنجلترا نمت كلها من تكنولوجيات صغيرة. كما أن سلالتهم موجودة فى عديد من الأسواق، وفى عديد من التكنولوجيات، مثل: المنتجات الصناعية والسلع الاستهلاكية والخيوط النسيجية، وفى المفرقعات ومواد الصباغة، وفى الأدوية، والإضافات الخاصة بالطعام.

«هل تعيش هذه الشركات المنضمة طبيعياً؟ وهل يمكن إدارتها؟ وهل هى مناسبة؟»
إن مثل هذه الأسئلة كانت تبدو غير معقولة منذ زمن قريب. وهذه الشركات المنضمة المرتبطة تكنولوجياً هى بوضوح قصص نجاح كبرى فى القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين. إلا أنه بينما كانت هذه الشركات تسيطر على أرض الصناعة الواسعة.. نجد أن هذه العائلات التكنولوجية الممتدة، لم تعد تمتلك المميزات الواضحة، التى كانت تتمتع بها منذ زمن قريب. فهناك فى جميع النواحى حولهم، توجد منشآت تركز على ميدان واحد من بين هذه التكنولوجيات الممتدة وهى ناجحة جداً بالفعل فى حالات كثيرة، وهى قائمة بكل ثبات على زيادة حصتها فى السوق.

وقد يكون من التشاؤم رؤية أن الابتكارات الموجودة فى تكنولوجياتها لم تعد تأتى من هذه الشركات العملاقة، على الرغم من أنها شركات ذات معامل بحوث كبيرة وذات ميزانيات بحوث ضخمة. لقد نمت مبيعات أدوية الولايات المتحدة من 100 مليون دولار فى عام 1945 إلى حوالى 6 بلايين دولار فى عام 1970، وكانت أغلبها منتجات لم تكن موجودة فى عام 1945. ولم تنشأ أى من هذه المنتجات من الشركات الكيميائية العملاقة ، سواء أكانت أمريكية أم أوروبية. فلم ينشأ الكمبيوتر عن شركة «چنرال إلكتريك» أو عن شركة «أر سى إيه» ، ولكن من شركات بدأت صغيرة كانت تجهل التكنولوجيا الإليكترونية مثل «أى بى إم» أو «ريمينجتون راند» صانعة الآلات الكاتبة، أو شركة «هانى ويل» التى نمت لتصبح صانعة محولات وأدوات تحكم سهلة. وحتى فى مجال الإليكترونيات، نجد أن أغلب الشركات الناجحة هى المتخصصة مثل شركة «تكساس إنسترومنتس» أو «سونى» التى اتخذت جانباً صغيراً من التكنولوجيا الإليكترونية مجال عمل لها، بدلاً من أن تتنوع فى جميع الأعمال المحتملة التى تلعب فيها الإليكترونيات دوراً.

ومن المحتمل أن تصبح العائلة التكنولوجية الممتدة نموذجاً بائداً كاستراتيجية عمل حر، وهى قد تمثل مرحلة انتقال فى تطور التكنولوجيا تماثل مرحلة التنويع للأعمال المختلفة فى الاقتصاد الصغير المحدود، الذى تكلمنا عنه فى الفصل السابق. ونجد أنه فى المراحل المبكرة للتكنولوجيا الجديدة، لاتوجد فرصة كافية للاستغلال التام للمعرفة أو للمهارة الجديدة فى مجال أو عدة مجالات. إن التطور الفردى فى عديد من المجالات التى تطبق فيها التكنولوجيا الجديدة هو أمر مناسب. وبعد مرحلة معينة - تتصف بحجم الأسواق مثلما تتصف بتكاثر أو تفرع التكنولوجيا إلى عديد من الجهات - تتوقف الكهرباء والكيمياء والإليكترزونيات عن الإمداد بتكنولوجيا عامة مشتركة. وقد يتم هذا أيضاً فى الأعمال البنكية أو بيع التجزئة . إن التنويع بعد هذه المرحلة يصبح تبعثراً، ومضاداً للإنتاجية.

وقد يكون هذا هو الوضع الذى تشير إليه حقيقة أن أغلب هذه الشركات العملاقة من العائلات التكنولوجية الممتدة ، لديها بضعة مجالات محدودة، حيث يكون لها فيها قوة وتحتفظ فيها بمركز قيادى، مثل «چنرال إلكتريك» و«وستنجهاوس» فى مجال الأجهزة الكهربائية الثقيلة، و«فيليپس» فى مجال الإليكترونيات الاستهلاكية، و«يونيون كاربيد» فى

مجال الكيمياء المعدنية، و«ديبون» فى خيوط الأقمشة... وهكذا. إن هذه الشركات تحتفظ أيضاً فى هذه المجالات بقدراتها الابتكارية. كما أن السبب فى فتور همتها وعدم مناعتها لا يكمن فى ضعف إدارة هذه الشركات، ولكن فى عدم التساوى فى نوعية الإدارة. والسبب ليس هو أنها تعمل فى عدد صغير من الأعمال الجيدة، بل لأنها تشترك فى أعمال كثيرة غير مناسبة.

ومن بين العائلات التكنولوجية الممتدة الكبرى، يبدو أن شركة «چنرال إلكتريك» فقط هى التى تمكنت من مواجهة هذه الأسئلة، فقد قامت هذه الشركة فى الستينيات وأوائل السبعينيات بالخروج من عدة أعمال فى مجالات السلع الاستهلاكية، وكذا فى مجالات المنتجات الصناعية، وأصبحت الكهرباء فيها عاملاً عرضياً وليس ضرورياً.

إن العائلات التكنولوجية الممتدة وصلت إلى الحدود النهائية للتنويع الذى يمكن إدارته، وما يجعلها متماسكة هو التاريخ المشترك وليس المهمة المشتركة.

ما هو الشئ الذى لا يصلح؟!

إن محاولة التنويع دون أساس فى سوق مشتركة أو تكنولوجيا مشتركة محكوم عليها بالإحباط، وهى تنتهى إلى مؤسسات لا يمكن إدارتها، بمعنى أنها تنتهى إلى مؤسسات تعمل جيداً فى الأجواء المناسبة، ولكنها تتعثر عندما تشتد الريح.

وأكثر هذه المؤسسات سهولة فى إدارتها، هى تلك التى تتنوع على محورين فى نفس الوقت: محور السوق ومحور التكنولوجيا.

فلقد قامت إحدى الشركات العالمية القائدة، منذ قرن مضى، بعملية استخراج النشاء من الذرة. ومن هذه القاعدة الخاصة بالتكنولوجيا العامة ، نمت هذه الشركة بثبات لكى تبدأ فى استخراج منتجات صناعية، مثل: المواد اللاصقة والغراء وبطانات الدهان، ثم تحولت إلى سلسلة من المنتجات الاستهلاكية. وعمدت فى الثلاثين عاماً الأخيرة إلى التركيز على المنتجات الاستهلاكية ، كما أضافت عديداً من خطوط الإنتاج الجديدة إلى المنتجات الأصلية المبنية على الذرة، مثل الحساء المركز و«المايونيز»، وأنزلتها إلى سوق الأطعمة المصنعة، أى إلى محلات البقالة أو «السوبر ماركت». ومع ذلك، فقد استمرت هذه الشركة فى العمل فى المنتجات الصناعية. وقد كان أداء الشركة ممتازاً ـ سواء أكان مقاساً بالنمو

أو بالأرباح - فى مجال الأطعمة المصنعة، حيث كانت المنتجات المبنية على الذرة مسئولة عن جزء صغير من المبيعات. وعلى العكس من هذا تماماً لم يكن أداء هذه الشركة جيداً فى أعمال المنتجات الصناعية، فهى لم تطور أى منتجات جديدة من تكنولوجية نشاء الذرة الأصلية، كما لم يمكنها التحرك إلى تكنولوجيات جديدة، أى إلى الغراء الصناعى والمواد اللاصقة، أو إلى بطانات الدهان المبنية على البتروكيماويات وعمليات البلمرة. فقد أنتجت كماً كثيراً وقامت بطحن كميات كبيرة من الذرة، إلا أنها لم تحقق مركزاً فى السوق أو ربحاً كافياً.

ولم يكن السبب في هذا أن نشاء الذرة تكنولوجيا قديمة، فهناك عدد من صغار الشركات المنافسة استمرت فى التكنولوجيا المبنية على الذرة، وجعلتها أساساً لتنويعها، وهى ممتازة فى عملها للآن. إن السبب هو أن التنويع المبنى على السوق والتكنولوجيا يستدعى فكراً إدارياً مختلفاً، ومواقف إدارية مختلفة واستراتيجيات مختلفة، كما يطرح أسئلة مختلفة. فإما أن تنقسم الإدارة - وبالذات الإدارة العليا - وإما أن يسود موقف أو وجهة نظر ما، تؤدى إلى إهمال موقف أو وجهة نظر أخرى. وقد يكون من الممكن تطوير وإدارة منشأة ذات محورين للتنويع. إلا أن هذا الأمر صعب بكل تأكيد.

التنويع ذو الدورة المضادة

إن التنويع الهادف إلى جعل المنشأة ذات دورة مضادة، كالقيام بتوازن بين القوى والمخاطر الدورية لمنشأة السلع الرأسمالية، فى مواجهةالقوى والمخاطر الدورية لمنشأة السلع الاستهلاكية، نادراً ما ينجح.

كما أنه من غير الحقيقى أن هاتين المنشأتين تنزعان للتصرف بصورة مختلفة أساساً فى شكل تغييرات دورية، أى أنهما ينزعان إلى ذلك فى التغيير الدورى ذى الأهمية الأقل ، أى الخفيف نسبياً والمنحدر نسبياً، وهو الذى يعتبر تراجعاً اقتصادياً لنظرية دورة المنشأة. وفى الحقيقة، فإنه فى بعض الأحيان تبين بعض السلع الاستهلاكية قوة أكبر من السلع الرأسمالية. إلا أنه حيث يكون الأمر مهماً - أى فى الجانب الظاهر والخفى لدورة منشأة كبرى - فإن كلتا المنشأتين تتصرفان بطريقة مشابهة للغاية؛ فإن ما قد تكسبه السلع الاستهلاكية فى أثناء الانحدار الشديد فى حجم المبيعات، قد تخسره من خلال خسائر أصول أعلى وهوامش ربح منخفضة.

الوهم الخاص بالتفاعل المالى

ومن الأعمال الخاطئة أيضاً محاولة التنويع عن طريق تزاوج منشأة ذات مطالب رأسمالية كبيرة، مع منشأة أخرى ذات فائض فى الأموال السائلة. إن أى منشأة سليمة نامية نادراً ما تنتج فائضاً مالياً لمدة طويلة.

والاستثناء الوحيد هنا هو امتلاك الشركات المصنعة ذات الاحتياجات المالية الكبيرة، لمنشآت استثمارية مثل شركات تأمين مثلاً. وهذا الإجراء يعتبر ضاراً إذا ما تم على أساس آخر خلاف هذا. إن شركة استثمارية - مثل شركة تأمين أو بنك ادخار أو بنك تجارى - ما هى إلا توكيلاً من المودعين لهذه المنشآت، لأن مهمتها وواجبها الأول هو استثمار المال المستودع عندها بأفضل وسيلة تناسب المتحكمين فى سياستها والمودعين أموالهم فيها. ويجب ألا تحيد هذه المنشآت عن هذا لأى اعتبارات أخرى. فإذا ما كانت هى جزء من شركة صناعية، فقد تخضع لضغوط لكى تستثمر أموالها التى تتنافى مع واجبها الأول نحو مودعيها وواضعى سياستها. كما أن التوكيل يعنى أنها جهة موثوق فيها، وأنها لن تعرض نفسها لأدنى شك فى وجود صراع بين الواجبات والمصالح.

إن التفاعل المالى ما هو إلا خداع. فهو يبدو جميلاً على الورق إلا أنه يفشل عند الممارسة الفعلية. ولكى نجعل اثنين واثنين أكثر من أربعة، نحتاج إلى شئ مناسب بدرجة أكبر كثيراً من النقود. إن النقود شئ عالمى حيث كل مجهود يطلبها، ويمكن التعبير بواسطتها عن كل قيمة اقتصادية. ولكن لهذا السبب فإن النقود فى حد ذاتها هى رمز، وليست قيمة اقتصادية وواقعاً . إلا أنه فى عمليات التنويع يجب أن تكون الحقائق الاقتصادية والقيم الاقتصادية مناسبة. وهذا يعنى السوق والإنتاجية والتكنولوجيا والإدارة.

إن الاستراتيجية المالية التى كانت معروفة جداً فى الستينيات فى الولايات المتحدة وإنجلترا - وهى الامتلاك بواسطة نسبة السعر للأرباح - لم تكن سليمة كمناورة مالية محضة. وهى فى الواقع لم تكن أكثر من مباراة ثقة. إن عملية شراء منشأة لسبب خلاف أنها منشأة سليمة، ولكن لأن تقييم سوق السندات المالية والأسهم يمكننا من امتلاكها والحصول على زيادة فورية فى مكاسب الفرد فى السهم، مثلاً، بأن ندفع ثمن أسهم ذات نسبة منخفضة بين سعرها ومكاسبها بواسطة أسهم ذات نسبة عالية بين سعرها ومكاسبها، يعد خفة يد مالية. فهى توجد الفوائد المخلة (الحرام) ، أى ترفع المكاسب الظاهرية للسهم وأسعار السندات معها فى اقتصاد مرتفع وسوق مرتفعة. إلا أن الفوائد

المخلة (الحرام) تعمل دائماً فى اتجاهين؛ ففى الاقتصاد الهابط وسوق السندات الهابطة تخلق سياسة الامتلاك هذه، عند أول عائق بسيط، انخفاضاً حاداً فى مكاسب السهم وانهياراً فى أسعار السندات. إن سياسة تملك مثل هذه هى ببساطة صيغة أخرى للعبة «الهرم» القديمة التى كانت معروفة جداً فى الولايات المتحدة فى العشرينيات، وكانت تعتبر خروجاً عن القانون فى الثلاثينيات، حيث كانت الشركات تبيع سندات لشراء أسهم شركات أخرى. ولقد قام المنخدعون بهذه اللعبة والذين قاموا ببيع شركاتهم للمحتكرين الماليين بعروضهم الخاصة بالتملك، باكتشاف هذا الأمر بسرعة، وهو أنهم إذا لم يبيعوا سنداتهم المالية فوراً، فسينتهى بهم الأمر إلى الدخول فى الاندماج.

إن التنويع من أجل التنويع فقط، بدلاً من التنويع لأنه العمل الأنسب للمنشأة وأدائها ونموها، هو خطأ كبير. إلا أن «الحشائش دائماً تبدو أكثر اخضراراً عند الجار» ومن السهل دائماً أن نقول: «لقد انقصمت ظهورنا فى هذه المنشأة من أجل عائد يبلغ 6 بالمائة فقط من رأس المال، انظر إلى هذه الصناعة أو تلك حيث يبلغ عائدهم 20 بالمائة»، ثم نقول: «دعونا نبحث عن شركة رخيصة فى هذه الصناعة لنقوم بشرائها». وهناك دائماً أسباب لإمكانية شراء شركة ما، وشرائها بثمن رخيص أيضاً. كما أن الشركة المطلوب شراؤها لن تحتفظ بربحيتها لفترة طويلة. فمن غير المحتمل استمرار الإدارة التى كانت تعرف كيفية إدارة هذه الشركة فى مكانها. كما أن الإدارة التى قامت بشراء هذه الشركة لا تفهم العمل، ومن غير المحتمل أن تصدر قرارات سليمة، أو تعين الأفراد المناسبين فى أماكنهم.

كما أن التنويع يفشل إذا كان الهدف منه معالجة الضعف والهزال فى العمل الحر، عن طريق الدخول فى أعمال حرة أخرى مختلفة عن العمل الحر الأول. فمن الخطأ الواضح أن نقول: «حيث إننا غير أكفاء فى إدارة عملنا الحر.. فمن الأنسب لنا الدخول فى عمل حر آخر، تكون معرفتنا عنه أقل». ومع ذلك فهو الكلام الذى تقوله فى الواقع أى شركة؛ لكى تعالج ضعفها، عند امتلاكها لمنشأة أخرى يفترض وجود القوى المطلوبة فيها.

إن الشركة المبنية على صناعة نشاء الذرة التى جاء ذكرها من قبل قامت - بسبب علمها بضعفها فى التكنولوجيا الكيميائية التى كانت خارج نطاق طحن وصناعة نشاء الذرة - بشراء شركة صغيرة فى مجال البلمرة الكيميائية، لكى تحصل منها على الإدارة العلمية العالية الواضحة. وفى خلال عامين، ترك الخبراء الكيميائيون العمل فى هذه

الشركة، وهو الإجراء الذى عادة تتخذه الإدارات، التى تم تملكها بواسطة شركة أخرى تحت نفس الظروف. ومن ثم وجدت شركة نشاء الذرة أنها لا تستطيع إدارة منشأة لا تفهم تكنولوجيتها أو أسواقها.

ويجب عند التنويع أن نبنى على القوة. فالتنويع سينجح فقط إذا ما بشر بعائد أكبر فى المجال الذى يمكننا العمل فيه، والعمل بكفاءة. كما يجب أن يكون التنويع امتداداً لقدرتنا على الأداء الذى سبق إثباته. وفى كل مرة تقوم فيها الإدارة بدراسة التنويع سواء بالتفرع الجذرى أو بالامتلاك، عليها القيام بطرح السؤال: «إذا وقعت هذه المنشأة الجديدة فى مشكلات، فهل نعرف كيف نحل هذه المشكلات؟» فإذا كان الجواب بلا.. وجب علينا الابتعاد عن التنويع؛ لأن أى منشأة، وخاصة المنشأة الجديدة علينا أو تلك التى تم امتلاكها حديثاً، من المتوقع أن تقع فى مشكلات سواء عاجلاً أو آجلاً، وهو ما يتم عادة عاجلاً. ومن ثم فإن مسئولية الإجراء الواجب اتخاذه والقيام به ، تقع على عاتق الشركة الأصلية.

الحاجة إلى التوافق المزاجى

هناك شئ واحد يمكن قوله عن إدارة التنويع والتعقيد، فهناك مطلب واحد ضرورى للتنويع الناجح، وهو التوحد المزاجى. فحتى لو كان التنويع موجوداً أصلاً فى وحدة السوق العامة، أو فى الوحدة العامة للتكنولوجيا.. فإنه لن ينجح ما لم تكن المنشآت القائمة بالتنويع أو خطوط الإنتاج أو الأسواق أو التكنولوجيات متوافقة فى قيمها؛ إذ يجب أن تكون هناك «شخصية» مشتركة، ويجب أن يكون هناك ما أسميه أنا «توافق مزاجى».

لقد تنوع كثير من شركات الأدوية الكبرى إلى أدوات التجميل والعطور، ولكن واحدة منها لم تنجح، لأن ما من أحد فى منشأة لصناعة الأدوية يحترم أدوات التجميل والعطور؛ لأن أدوات التجميل تعد ابتذالاً وعدم احتشام ، بالنسبة لأولئك الذين يرون أنفسهم منشغلين فى مهمة إنسانية جدية علمية.

وجدت إحدى الشركات الكهربائية الكبرى نفسها بعد الحرب العالمية الثانية، رائدة فى مجال مهم فى الكيمياء. ولكى توجد مواد أفضل فى الاستخدام لمنتجاتها التى كانت عبارة عن مواد عازلة فى الأجهزة الكهربائية، والأدوات الكهربائية، وأسطح المواقد، قامت هذه الشركة بإجراء بحث كيميائى أدى - ولدهشتها الكبيرة - إلى اختراعات كبرى وانتصارات فنية هائلة. فقررت القيام ببناء منشأة كيميائية متخصصة على هذا الأساس،

وقد كانت هذه المنشأة ناجحة تماماً. وعلق أحد كبار المديرين التنفيذيين على هذا الأمر بقوله: «إن لدينا براءة الاختراع الأساسى، ولكن الشركات الكيميائية لديها السوق. وكان يجب علينا أن نقوم بالترخيص ببراءات اختراعاتنا فوراً، بدلاً من أن نصبح بأنفسنا منتجين كيميائيين كبار». وقد قامت هذه الشركة باستثمار رأس مال فى منشآتها الكيميائية، أكبر مما كانت ستستثمره أى شركة كيميائية أخرى للحصول على نفس حجم المبيعات. وقامت بوضع رجال فى الإدارة الكيميائية، كما استمرت فى الأبحاث الإنتاجية. إلا أن أى منشأة كيميائية مختلفة تماماً فى طباعها ومزاجها الأساسى عن المنشآت الميكانيكية، والتى تعود فيها مصنع المعدات والأجهزة الكهربائية أن تكون القرارات والتوقيتات متأخرة إلى حد ما».

وقد استغرق الأمر من «سيرز ، رويك» عشرين عاماً لكى تتمكن من تسويق سلع ذات «موضة» ممتازة. فلقد أصرت إدارة «سيرز» العليا - من أول «جنرال وود General Wood» إلى من هم دونه - على ضرورة الوصول إلى مركز قيادى فى السلع ذات «الموضة» الممتازة. إلا أن أحداً منهم لم يكن يحترم «الموضة». فبالنسبة «لسيرز» كانت «القيم» الأصلية هى الاستخدام ونوعية الملبس وتحمله وقابليته للغسيل، وكلها كانت قيماً غير مبنية على الغش. ولكنها بكل تأكيد لم تكن هى ما يعتبره مشترى الموضة ذا قيمة. ولم تتمكن «سيرز» من النجاح فى إيجاد عمل مختص «بالموضة الممتازة»، إلا بعد ذهاب جيل إدارة كامل خارج الصورة.

إن السبب الرئيسى فى وجوب ملاءمة المنشأة مزاجياً ومن ناحية قيمها، هو السبب فى فشل الشركات العملاقة. فلم تقتصر مشكلاتها على أنها تحاول إدارة أسواق متنوعة وتكنولوجيات ومنتجات تفوق إمكانية علم وفهم أى إدارة، بل كانت مشكلتها الرئيسية هى أنها كانت تحاول اختصار الطريق، عبر سلسلة عريضة من الأمزجة والقيم والشخصيات. وهذا فى حد ذاته يضمن خطأ القرارات الحاسمة، التى ستقوم هذه الشركات العملاق باتخاذها .



إدارة التنويع

إدارة التنويع الناجح. العمل عند حدوث انحراف. إغراء التلاؤم الجزئى. الأدوات الأربع الخاصة بالتنويع. التطور الجذرى فى مواجهة الامتلاك - موضوع المزاج. الاختلاف فى طريق المعالجة. ما هو الإسهام الممكن القيام به ؟. استراتيجية الامتلاك الجذرى. التخلص من الانحراف : مشكلة تسويقية. المشروعات المشتركة. الأنواع المختلفة. القواعد الأساسية. مخاطر النجاح. من سيدير ؟. متى لا تصلح المشروعات المشتركة. مذكرة عن المنشأة العائلية.

إن استراتيجية التنويع المبنى بناءً سليماً لا يمكنها تجنب الانحراف من حين لآخر. وعموماً يصعب التنبؤ عما إذا كان توسع السوق أو التكنولوجيا سيكون مناسباً أم لا. ومن المحتم أنه سيكون هناك تلاؤم جزئى وهى التنويعات الناجحة، ولكنها تفوق قدرة الشركة على الإدارة، أو هى التنويعات التى قد تكون ناجحة، إذا تمكنت الشركة من القيام بعمل لا يمكنها القيام به أو لا يصح القيام به.

إن إدارة التنويع تتطلب معرفة ما يجب القيام به عندما يوجد منتج أو خدمة أو منشأة تبدو كأنها امتداد منطقي لسوقنا، ثم يظهر أنها لا تنتمى إلى هذه السوق. وكمثال: لأن المستهلك يقوم بتعريف السوق بطريقة مختلفة عن الطريقة التى يعرف بها المنتج هذه السوق، فإن الأمر يتطلب معرفة ما يجب عمله حيال التطورات التى تأتى من داخل عملنا

أو تكنولوجيتنا، ولكنها لا تتلاءم مع إطار التوحد العام. وقد يكون هذا التطور مبشراً بالخير بحيث لا يمكننا الاستغناء عنه. إلا أن محاولة جعله ملائماً فى هيكل عملنا يمكن أن يخلق تناثراً وانشطاراً. إن إدارة التنويع تتطلب معرفتنا لما يجب القيام به إذا ما وجدت المنشأة التى لها توحد أصلى تنويعا متزايداً فى تكنولوجيتها إلى اتجاهات مختلفة وتناقض فى الاهتمامات المشتركة بين هذه الاتجاهات. وقد يحدث أن تخرج أحدث التطورات وأكثرها نجاحاً عن الحدود، وتهدد بواسطة هذا النجاح، بجعل الشركة بالكامل غير قابلة للإدارة.

إن كل إدارة تود سماع أنها يمكنها الاحتفاظ بكعكتها وأنه يمكنها أن تأكلها أيضاً؛ أى إنه يمكنها التمسك بالانحراف، ومع ذلك يمكنها البقاء على منشأة مؤدية يمكن إدارتها. ومن المؤسف أن هذا نادر الحدوث. إن الإدارات التى تحاول القيام بهذا العمل المبرح سرعان ما ستجد نفسها فى المركز الخاص بالمثل الذى يحكى عن الطائر الذى رقد على بيض الحمام. إن الصراع فى هذا العش سينتهى إلى طرد الفراخ الشرعية لهذا العش. فإذا كان الانحراف فاشلاً ـ فستكون الأمور واضحة.. إذ إننا سنتخلص من هذا الانحراف بطريقة أو بأخرى. ولكن ما العمل فى الانحراف الذى يبدو مبشراً للغاية بل ناجحاً أيضاً؟

إن الحالة النموذجية هى تطور «جنرال موتورز» فى العشرينيات، عند استخدامها «تترإيثيل الرصاص» فى علاج مشكلة «التخبيط» فى ماكينة البنزين. ولم يكن هذا إنجازاً علمياً فقط، فقد كان أيضاً إنجازاً فى عمل المنشأة. لأن عملية «التخبيط» هذه كانت عقبة كبيرة فى سبيل قبول العميل السيارة الاقتصادية فائقة الأداء، التى قام «سلون» ببناء استراتيجية «جنرال موتورز» عليها. ومع ذلك.. فقد كان من الواضح أن «تترإيثيل الرصاص» ما هو إلا انحراف «لجنرال موتورز» ؛ فقد كان هذا منتجاً كيميائياً وليس منتجاً ميكانيكياً. وكان من الضرورى نزوله إلى السوق كجزء من البنزين، ولهذا فقد يتطلب نظاماً لتوزيع هذا النوع من البنزين.

وتقول هذه القصة أن منتجى «تترإيثيل الرصاص» اقترحوا على شركة «جنرال موتورز» أن تقوم بشراء شركة بترول متوسطة الحجم بمحطاتها الخاصة بتوزيع البنزين لتسويق «تترإيثيل الرصاص»، إلا أن سلون كان أكثر حكمة، فقد قام بدلاً من هذا بالجمع

بين «مؤسسة الإيثيل» وشركة «ستاندرد أويل بنيو چيرسى» فى فريق استثمارى مشترك، والتى كان لديها جهاز قائم لتوزيع البنزين. لقد أتى هذا بأرباح أكبر «لچنرال موتورز» مما لو كانت اشترت شركة بترول كبيرة. فبدلاً من أن تدخل فى منافسة مع الشركات البترولية الكبيرة، أصبحت مؤسسة «إيثيل» هى الموردة لهذه الشركات عبر العالم كله. والحقيقة أن «چنرال موتورز» حققت أرباحاً على كل جالون بنزين تم بيعه فى أى مكان بواسطة أى أحد، ومع ذلك فهى لم تشترك فقط بأقل رأس مال مستثمر، بل إنها احتفظت بوحدة «چنرال موتورز» وإمكانية إدارتها الضروريتين. أما شركة «إيثيل» فقد كانت منشأة منفصلة، تعمل تحت إدارتها الخاصة من المهندسين الكيميائيين ومسوقيها الكيميائيين.

إن المشروع المشترك بالطبع ما هو إلا إحدى طرق معالجة الانحراف الناجح أو المبشر، ولكن أياً كان الطريق الخاص بهذه المعالجة ـ سواء أكان مشروعاً مشتركاً أم بيعاً كاملاً أم ترخيصاً، أم عزله فى شكل منشأة منفصلة – فإنه يجب أن يقودنا إلى انفصال إدارى واضح. وإذا ما أريد لهذا الانحراف أن ينجح، فإنه سيحتاج إلى إدارة خاصة به. لأن ما يجعله «انحرافاً» هو أنه لا يقع فى القياس الخاص بالتوحد التسويقى أو التوحد التكنولوجى الذى تعرفه إدارة الشركة وتفهمه ويمكنها إدارته. وبدوره ، فإن الانحراف، إذا ما كان واعداً ومبشراً وناجحاً، فإنه يحتاج إلى إدارة خاصة به وهو يستحقها بالفعل.

إن الانحرافات مثل «تترإيثيل الرصاص» نادراً ما تحدث، والانحرافات الأكثر شيوعاً هى «التلاؤمات الجزئية». ومن الحالات العادية حالة المنتج أو التكنولوجيا الجديدة التى لاتكون ملائمة؛ لأن نجاحها يتطلب سوقاً خاصة بها وعلماء مخصوصين . ومع ذلك.. فهى تشكل أيضاً مورداً مهماً للمنشأة الأصلية أو تشكل عميلاً هاماً لأحد منتجاتها هى.

لقد كانت «چنرال موتورز» تحتاج إلى وصول تترإيثيل الرصاص إلى عملائها، ومع ذلك فلم تدخل نقطة من هذه المادة فى منتج «چنرال موتورز». وقد كان الموقف مختلفاً للغاية فيما يختص بالإنجاز فى التكنولوجيا الكيميائية المذكورة فى الفصل السابق، ألا وهو نشأة عائلة كاملة من مركبات بلاستيكية جديدة، بواسطة شركة من أكبر الشركات المصنعة للمعدات الكهربائية. فلقد بشرت هذه المواد البلاستيكية باستخدامات فى سلسلة ممتدة من الصناعات والمنتجات. والحقيقة أنه دون مثل هذه الأسواق الكبيرة، فقد كان البحث المستثمر ورأس المال المستثمر، سيعتبران أمرين غير اقتصاديين. فقد كان ما بين - 90

إلـى 95 فى المائة من الأسواق المحتملة لهذه المواد البلاستيكية تقع بالكامل خارج عمل الشركة التى أنشأت هذه المواد، إلا أنه ما بين 10 إلـى 5 فى المائة من السـوق يقع فى استخدام هذه المواد كمكونات لبعض منتجات الشركة نفسها. وقد قررت الشركة القيام بإنتاج هذه المواد الكيميائية الجديدة بنفسها، ولكن بينما كانت هذه التكنولوجيا الجديدة تحقق نجاحاً فائقاً.. فإن الشركة لم تتمكن من جمع المحصول، فقد جمعته الشركات الكيميائية التى سرعان ما حامت حول الحقوق الأصلية للاختراع الخاص بالمستثمرين. لقد كان من الأنسب لهذه الشركة ولربيبها القيام بالترخيص لهذه التكنولوجيا الجديدة، أو القيام بجعلها القاعدة لمشروع مشترك مع شركة منتجة للكيماويات.

وإذا كان التطور الجديد الذى يتطلب التنويع منتَجاً أو خدمة تبشر بإتاحة مدخل مربح وجديد للسوق يختص بمنتج أو خدمة موجودة حالياً، أى إذا ما بشر هذا التطور بأن يصبح عميلاً مهماً، فإنه علينا أن نسأل : «هل هذا الإسهام الذى يقوم به منتجنا أو خدمتنا أو سوقنا نحو التطور الجديد، هو الإسهام المحورى الضرورى أم هو إسهام عارض؟» فإذا كان الإسهام محورياً وضرورياً، فمن المحتمل أن يكون سليماً ويمكن إدارته، أما إذا كان عارضاً فإنه من الأنسب أن يكون التطور الجديد قائماً بنفسه.

إن التلاؤم الجزئى هو أكبر إغراء فى التنويع. ودائماً فإن الشئ النصف مفهوم هو أكثر خطراً من الشئ غير المفهوم كلية. ومن السهل أن نخدع أنفسنا فى الاعتقاد بأننا نفهم التنويع حقاً. كما أنه من السهل حمل أنفسنا على الاعتقاد بأنه يمكننا الإسهام فى تطويره ونجاحه. إلا أن الشئ الذى لا نفهمه قد يتحول إلى موقف حرج، إن لم يكن حاسماً.

لقد اعتقدت الشركات الدوائية التى دخلت ميدان العطور ومواد التجميل أن معرفتها الكيميائية والتركيبية قد تكون إسهاماً ومعولاً يعتمد عليه فى هذا المجال. ولكن المعول الأساسى فى مجال العطور ومواد التجميل الذى يعتمد عليه، هو تسويق الموضة والدعاية لها، وخلق صورة خيالية، وهى كلها أمور خارج متناول العلم، والقيم الخاصة بصانع الأدوية.

يجب على الإدارة العليا دائماً، عند دراسة أو إدارة التنويع الذى أصبح بالفعل

جزءاً من المنشأة، أن تبدأ بالسؤال الخاص بشركة الأدوية الناجحة الذى تم ذكره فى الفصل السابق، وهو: «هل يمكن أن يكون هذا المنتج أو تكون هذه العملية أو الخدمة أو التكنولوجيا مناسبة فى مكان آخر؟». فإذا ما كان الجواب بنعم أو حتى لو كان الجواب «بممكن» يجب أن تسأل: «ما هو العمل الذى يجب أن نكون قادرين على القيام به لجعل هذه التكنولوجيا تتناسب مع منشآتنا؟، وما هو احتمال تعلمنا لهذا العمل؟». كما يجب طرح السؤال: «وما هو الانفصال المفضل بالنسبة لنا ، وبالنسبة لهذا الانحراف الذى حدث أو لهذا التنويع ذى التلاؤم الجزئى؟».

إن التنويع الذى ينتج عنه انحراف أو تلاؤم جزئى فقط، أى التنويع الذى يفسد أو يدمر قلب توحد الشركة، هو صورة أخرى لتحول المنشأة إلى الحجم الخاطئ. ويكون أقل شئ مطلوب هو عدم السماح له بتعريض التوحد الإدارى والوضوح والتركيز الإدارى للخطر سواء فى عمل الشركة، أو فى فرصها السانحة. إن أبسط إجراء ممكن اتخاذه هو جعل مثل هذا التلاؤم الجزئى كمنشأة منفصلة تماماً، على أن تكون مملوكة تماماً للشركة؛ إذ سيتيح لنا هذا الإجراء عدم القيام بإدارة هذا التلاؤم الجزئى. إن هذا على أى حال هو قرار خاص بالاستثمار، وعليه يجب أن يقاس بنفس المقياس كأى قرار خاص بالاستثمار خارج منشأتنا بسؤالنا: «هل هذا هو أفضل استثمار لرأس المال المتاح لدينا؟» وإلا فسيكون الأمر بعثرة لموارد نادرة.

بالإضافة إلى أنه يفضل التخلص كلياً أو جزئياً - بالبيع، أو بالترخيص، أو بالمشروع المشترك - من فرصة الاستثمار، إذا لم تكن هى أفضل الفرص أو من الفرص الجيدة جداً. إن القيام بهذا سيأتى بعوائد أكبر، كما أن تحرير الإدارة لكى تتفرغ لما يمكنها عمله ولما يجب عليها عمله، سيجلب فى الغالب نتائج غير مباشرة كبيرة.

الأدوات الاربع الخاصة بالتنويع

هناك أربع أدوات متاحة للإدارة لكى تدير بها التنويع.

اثنتان منهما هما أداتان للتنويع: الأولى: التطوير من بادئ الأمر (ويسمى عادة التطوير الجذرى)، والثانية: هى الامتلاك.

ثم هناك الثالثة: وهى أداة لمعالجة التنويع غير السليم: أى التخلص من الانحراف أو

التلاؤم الجزئى، ثم الرابعة وهى الأداة الخاصة بإجراء التنويع وبالخروج من التنويع غير السليم، وهو المشروع المشترك .

إن التطوير الجذرى والامتلاك هى طرق بديعة للتنويع والنمو ولكل منها مؤيدوها، ولكنها لا تحل بطريقة «إما هذا أو ذاك الطريق»، فهما خياران لشكل واحد مهم، وهما مكملان.

وغالباً ما يقال إن الامتلاك يكلف أكثر من التطوير الجذرى ولكنه يقصر الوقت. إلا أن هذا ليس حقيقياً. فإن كثيراً من التطورات الجذرية تكلف أكثر من الامتلاك. وفى نفس الوقت فإن الامتلاك يستدعى وقتاً أطول فى تحقيق نتائج من المشاريع الجذرية التى يتم متابعتها بنشاط.

إننا نادراً ما نستطيع شراء شئ مناسب تماماً سواء من الأسواق أو المنتجات أو من الأفراد. ولكى نجعل ما تملكناه يخدم الغرض من تملكه.. سنجد أنه قد يستغرق وقتاً طويلاً، ومن المحتمل أنه لن يأتى بالنتائج التى تم شراؤه من أجلها، إلا بعد فوات هذا الوقت الطويل.

كما أنه غالباً ما يقال إن الامتلاك بالرغم من أنه أغلى ثمناً من التطوير الجذرى، فإنه أقل مخاطرة. وهذا أيضاً ليس بصحيح. فإن كمية التملكات التى اتضحت أنها حالات مكلفة وخاطئة أو مخيبة للآمال، كانت كبيرة الحجم. وقد تبلغ حد 50٪ من الحالات. وبينما كان معدل الفشل فى التطورات الجذرية أكبر ـ ثلثى الحالات ـ فإن أغلبها يمكن القول أنه أخطاء وتم تصفيتها مبكراً، وقبل زيادة حجم الاستثمار.

كما يقال أنه لا يمكننا التأكد من التطور الجذرى ، وستجد أن هناك مفاجآت دائما، والقليل منها مفاجآت سارة حقاً. إلا أننى لم أر أى امتلاك أو سمعت عنه، ولم أجد به مفاجآت غير سارة. والحقيقة المطلقة فى التملك هو أنه بعد توقيع العقد مباشرة تبدأ أشياء كانت خافية، فى الظهور.

إن التطوير الجذرى والامتلاك يتطلبان مداخل مختلفة وأمزجة مختلفة ووضعاً مختلفاً، ويتطلبان أسئلة مختلفة، ويدخلان فى مشكلات مختلفة الأنواع. وكلاهما يشتركان فى ضرورة التزامهما باستراتيجية تنويع. إن القول: «نحن نريد النماء، فدعونا نقوم بعمل مختلف» لن يأتى بنتائج فى أى مدخل من المدخلين، ونقطة البداية تقع فى السؤال «ما هو

عملنا وماذا يجب أن يكون؟» وذلك بالنسبة لكل من التنويع الجذرى والتنويع الناجح، من خلال الامتلاك.

ولكن بعد ذلك يختلف هذان التنويعان فى عناصرهما الجوهرية.

وهما مختلفان لدرجة أن القليل من الشركات قد تنجح فى كلتا الحالتين: التطور الجذرى والامتلاك، فالشركة التى تكون سيئة الحظ دائماً مع الامتلاك ، عليها أن تتوقف عنه، فهى ليست سيئة الحظ، لكن ينقصها المزاج الخاص بالقيام به، وهى ليست مستعدة للصعوبات والمتاعب والمشكلات التى لابد أن تتبع أكثر التملك المنطقى توافقاً. كما أن الشركة التى تكون دائماً سيئة الحظ مع التطوير الجذرى، لا تعتبر أنها سيئة الحظ، فهى لا تفهم مشكلات ما هو جديد وما ينمو، ولا تملك قدرة خلاقة (انظر الفصل الثالث عشر). إن كلتا الشركتين لن تحصلا على ما ينقصهما.

إن الشركتين اللتين تمثلان هذا الأمر وتفهمانه أيضاً هما شركتى «چنرال موتورز» و«چنرال إلكتريك». فمنذ عدة حقب من الزمان لم تقم «چنرال موتورز» بتطوير أى شئ من أسفل لأعلى، لكن لديها سجلاً حافلاً تحسد عليه فى تطوير منشآت ناجحة تمتلكها حولتها إلى نجوم لامعة فى الأداء، مثل الشركة المصنعة للديزل الناجحة التى كانت شركة هادئة وصغيرة، ثم طورتها «چنرال موتورز» لتكون، فى خلال سنوات، قسماً للسيارات المتحركة كهربائياً وعملاقة صناعة القاطرات الحديدية. بينما لم تنجح «چنرال إلكتريك» كثيراً فى أى امتلاك قامت به منذ بداية أيامها، ولكن كان لديها سجلاً حافلاً كمطورة لمنشآت جديدة ناجحة بواسطة ابتكارات فنية وتسويقية.

يجب على كل إدارة أن تكون قادرة على القيام إما بالتطوير الجذرى أو بالامتلاك، لأن كل شركة على حجم أكبر من الحجم الصغير ستحتاج إلى التنويع، وعلى الإدارة أن تعرف أى من هاتين الأداتين الخاصتين بالتنويع تناسب مزاجها، وطريقتها فى تنفيذ الأعمال ، وقدراتها؛ ثم تنفذ ما يمكنها القيام به وما تجده ملائماً. ومن الأنسب أن تكون لدينا قدرة ومهارة كبيرة فى يد واحدة، عن أن نكون قادرين على استخدام كلتا اليدين استخداماً عادياً دون أى مهارة.

إن المداخل الأساسية للتطوير الجذرى والامتلاك هى فى البدء مختلفة. وعند اتخاذ

قرار البدء والعمل فى التطوير الجذرى، يكون السؤال المهم هو: «ماذا سنستفيد من هذا؟» و«ما هى القدرات والقوى والسوق الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة التى يعدنا بإيجادها هذا التطوير الجذرى؟» و«ماذا سيفعله هذا التطوير لنا؟».

إلا أنه فى حالة الامتلاك يكون السؤال دائماً هو: «ما هو الإسهام الذى يمكننا القيام به حيال الامتلاك؟» وما لم تتمكن الشركة التى قامت بالامتلاك، بالإسهام الذى يرفع كفاءة المنشأة المشتراة بوضوح من ناحية الأداء وتحقيق النتائج، فإن هذا الامتلاك لا يكون امتلاكاً ناجحاً.

يبدو أن السبب فى نجاح «چنرال موتورز» فى المنشآت التى اشترتها، يرجع إلى فهمها لما سبق شرحه بخصوص الامتلاك. ولكنه من غير الضرورى أن نكون عمالقة فى حجم «چنرال موتورز»، لكى تكون لدينا استراتيجية امتلاك مبنية على السؤال: «ما هو الإسهام الذى يمكننا القيام به حيال الامتلاك؟».

ولقد كانت هناك شركة فى وسط غرب أمريكا، نمت فى خلال خمسة عشر عاماً من حجمها الصغير إلى الحجم المتوسط وأقرب إلى الحجم الكبير، وإلى قدرة ربحية عالية للغاية، وذلك بواسطة استراتيجية تملك مبنية على تحليل دقيق لما تستطيع هذه الشركة الإسهام به نحو المنشآت التى تملكتها. وقد كانت جميع منشآت هذه الشركة تقوم بعمل أجزاء ولوازم للمنتجات المصنعة، سواء لمنتجات ميكانيكية أو إليكترونية. وكانت لدى الشركة قدرة تصنيع كبيرة، إلا أنها كانت ترى نفسها أساساً كمسوقة صناعية، وأن لديها قدرة ثابتة فى بناء السوق وفى التوزيع للمنتجات الصناعية. وكانت دائمة البحث عن شركات متوسطة الحجم أو صغيرة ناجحة، على أن تكون لديها قيادة هندسية وصناعية فى منتجات من هذا النوع، إلا أنها تدار كمنشآت صناعية وليس كمنشآت تسويقية. وعندما كانت تجد مثل هذه الشركة، كانت تقترح البدء فى دراسة مشتركة مع إدارة هذه الشركة. وإذا بينت هذه الدراسة ارتياحاً لكلتا الشركتين بأن التسويق المنظم سيأتى بنتائج متزايدة كبيرة، يتم طرح عطاء امتلاك لهذه الشركة، ويكون عادة فى شكل سخى. وقد تم قبول كل عطاء طرح حتى الآن. وفى جميع حالات التملك - فيما عدا حالة واحدة - الإحدى عشر التى أتمتها الشركة خلال خمسة عشر عاماً، كانت النتائج مطابقة للآمال، وعادة ما جاءت هذه النتائج فى زمن قصير.

كما أن وهناك سبباً جبرياً فى بناء الامتلاك على أساس قدرتنا على الإسهام؛ إذ إنه لايمكننا أن نسلم بأن إدارة المنشأة التى تم امتلاكها ستبقى، حتى ولو أردنا ذلك. إن الاحتمالات المبنية على الخبرة تعمل ضد بقائها. وعندما تضطر الشركة القائمة بالامتلاك إلى توفير الإدارة ـ وعادة ما يتم هذا عند ظهور المتاعب ـ فلا بد أن نكون قادرين على القيادة من مركز القوة، وعلى الإسهام بما تحتاجه عملية الامتلاك هذه.

وعادة ما لا يكون هذا الأمر مشكلاً فى عملية التطور الجذرى، ولذا يكثر الجدل بخصوصه . فخلال هذه العملية يمكننا الحصول على القدرات والمهارات والكفاءات المطلوبة؛ إذ يمكننا أن نتعلم. إلا أنه فى حالة التملك، يجب أن تكون لدينا هذه القدرات والمهارات والكفاءات، عند الدخول فى عمليات التملك.

استراتيجية الامتلاك الجذرى

قام التشريع الخاص «بالصفقة الجديدة» فى الثلاثينيات بتقسيم الهيئة البنكية لشركة «چى. پى. مورجان J. P. Morgan»، إلى قسمين. وقد تولى أحد هذين القسمين «مورجان ستانلى Morgan Stanley»، وهى الكفالة والمخاطر المصرفية، أى المجال الذى كانت الشركة الأصلية متفوقة فيه من أول الأمر. وورثت الشركة التى استمرت تحت نفس الاسم الأعمال المصرفية التجارية، والتى كانت أعمالاً تفوق الأعمال الثانوية. وكان الاسم من حق شركة «چى. پى. مورجان» الجديدة، وكان لديها الموكلون من أكبر منشآت الدولة، ولكن كانت تنقصها الوديعة الأساسية لتكون عنصراً حيوياً فى الأعمال المصرفية التجارية، والمعرفة الخاصة بالأعمال المصرفية التجارية. كما كانت تفتقد مديرى البنوك المدربين. وقد توقع الجميع أن شركة «چى. پى. مورجان» ستنجرف إلى الحلم بالثراء الفاحش. ولكن لم يمض أكثر من حقبة على هذا الانقسام حتى استولت «چى. پى. مورجان» على شركة «جارانتى ترست»، والتى على الرغم من أنها كانت أقدم وأكبر البنوك التجارية، فقد كانت أيضاً أكثرها عمقاً في النوم. وقد أصبحت شركة «مورجان جارانتى ترست» الجديدة ـ على الفور ـ شركة نشطة عارمة، وبرزت كبنك قيادى كبير للأعمال الحرة فى نيويورك. وعلى الرغم من حيازتها للقليل من الأفرع ـ كل منها يعتبر بنكاً كبيراً فى حد ذاته ـ فهى تعد الرابعة من بين بنوك نيويورك من ناحية الإيداعات، وتعد أرفع من هذا بكثير من ناحية الثقة وأعمال الاستثمار. ولقد تم هذا بواسطة استراتيجيتها فى التنويع المتعمد والتى

مارست التطور الجذرى؛ لكى تمكن الشركة من الامتلاك الناجح.

وقد يخيل إلينا أن «هنرى ألكسندر» Henry Alexander، وهو شريك «مورجان» الذى رأس الأعمال المصرفية التجارية بعد الانقسام الذى حدث، قد تحقق من أن شركته كانت على حجم خاطئ ، لا يمكنها من القيام بالأعمال المصرفية التجارية. فقد كانت تنقصها الوديعة الأساسية، كما أنه تحقق من أن العلاج لا يكمن فى النماء، ولكنه يتحقق فقط عن طريق الاندماج والامتلاك. ومن الضرورى أنه قد أدرك حاجته إلى القوة على القيام بالإسهام فى عملية الامتلاك. ولذا بدأ فى التطوير الجذرى المنظم. وبالتحديد، قام بجلب عدد كبير من الشباب النابه، ثم قام بتدريبهم على الأعمال المصرفية التجارية. وقد أثار هذا الإجراء كثيراً من التندر والمزاح فى الأوساط البنكية فى نيويورك فى هذه السنوات، بخصوص «روضة أطفال ألكسندر». إلا أنه عندما قام ألكسندر فى آخر الأمر بالاستيلاء على شركة «جارانتى ترست» ، تمكن من ملء كل مركز حيوى فى البنك، الذى كان أكبر عشرات المرات من بنكه الخاص، بمديرين تنفيذيين مدربين وذوى خبرة، وتمكن من إعادة الحيوية لكل نشاط حيوى، بواسطة سياسات وأفكار جديدة مدروسة بعناية.

ونظراً لأن دعامة التملك الناجح هو الإسهام الذى يمكن للشركة المتملكة تقديمه للمنشأة التى ستتملكها ، فإن التطوير الجذرى يوفر أساس التملك. ونظراً لأن التطوير الجذرى عادة ما يصطدم «بمرحلة حرجة» أو «حجم خاطئ» حيث يحتاج إلى قفزة كبيرة - مثل نظام توزيع أكبر أو وديعة أساسية أكبر، أو تكنولوجيا أوسع - فنجد أن الامتلاك هو أفضل طريق لجعل التطوير الجذرى شيئاً منتجاً. ولكن هذا يستدعى أولاً القدرة النادرة على أداء التطوير الجذرى والامتلاك سوياً، ويتطلب استراتيجية عمل هادف بدرجة أكبر.

التخلص من الانحراف

يجب تخليص الانحراف غير الناجح الناتج عن التنويع من عذابه وبؤسه بأسرع ما يمكن، وإلا فإنه سيصبح استنزافاً لموارد الشركة وعبئاً ثقيلاً على إدارتها. إن استراتيجية التنويع سواء تم اتباعها من خلال التطوير الجذرى أو الامتلاك، تحتاج إلى سياسة منظمة هادفة للتخلى عن الانحراف. كما أن الانحراف الناجح والتلاؤم الجزئى، لا يجب تركه مستمراً، ولكن يجب أن يتم استبعاده خارج النظام الإدارى ويجب التخلص منه.

لقد قامت «سيرز» بهذا العمل مع أنجح الشركات المصنعة التى امتلكتها وطورتها، وهى شركة «ويرلپول»، فقد كانت «سيرز» تمتلك شركة «ويرلپول» طوال الوقت الذى كانت هذه الشركة تبيع فيه كامل منتجاتها من الأدوات الكهربائية المنزلية لشركة «سيرز» لتوزيعها. وعندما قررت «ويرلپول» ببيع معدات كهربائية منزلية مباشرة للجمهور تحت علامتها التجارية الخاصة باسمها، أخذت «سيرز» جمهور الشركة، واحتفظت فقط بأغلبية تحكم فيها، ثم قامت «سيرز» تدريجياً ببيع حصصها فى «ويرلپول» فى أثناء نمو هذه الشركة وازدياد أرباحها.

وأحد أسباب هذه الاستراتيجية هو أن أى منشأة ناجحة ونامية تحتاج إلى رأسمال وإمكانية الحصول عليه بنفسها. إلا أن مثل هذه المنشأة تحتاج أيضاً إلى استقلال إدارى حقيقى، فمن غير المحتمل أن تحقق كامل طاقاتها الكامنة إذا كانت تحت سيطرة إدارة أخرى، تركز اهتماماتها ورؤيتها وفكرها على أعمالها الخاصة. إن مثل هذه المنشأة لم تعد منشأة صغيرة السن، بل أصبحت كبيرة، والكبار يتصرفون بطريقة أفضل إذا اعتمدوا على أنفسهم فقط.

ومازالت شركة «ويرلپول» هى المورد الوحيد للأدوات الكهربائية المنزلية لشركة «سيرز»، وقد تولت الإمداد بعديد من الأجهزة الكهربائية الإضافية «لسيرز» مثل أفران التدفئة المنزلية. وكانت حتى عام 1972 تدار فى قمتها بواسطة مديرين سابقين من «سيرز». إلا أن النمو الذى أوصلها لتكون الشركة رقم 100 من بين أكبر الشركات حجماً فى الولايات المتحدة، كان أساساً فى نمو المبيعات المباشر للعملاء، وذلك من خلال تجارها وتحت اسمها التجارى الخاص. وقد بدأت «ويرلپول» بعد انتهاء سيطرة «سيرز» عليها، وكانت تمول تمويلاً مباشراً فى رأس المال وأسواق الديون الآجلة.

إن الشئ الواجب عمله منذ البداية، وفى أغلب حالات الانحراف والتلاؤم الجزئى هو الانفصال مالياً وإدارياً، فكما يحدث مع الأطفال الكبار، نجد أنه يلزمهم منزل خاص بهم.

إن التخلص يعتبر مشكلة «تسويق» وليس مشكلة «بيع». والسؤال هنا لا يكون: «ما هو الشئ الذى نريد بيعه وبكم نبيعه؟» بل يكون: «لمن سيعتبر هذا المشروع «قيمة» وتحت أى ظروف؟» إن التخلص ما هو إلا صفقة تجارية مالية. إلا أن النقطة البارزة فيه هو

إيجاد المشترى المناسب الذى يعتبر الانحراف ـ الذى كان موجوداً لدى البائع ـ شيئاً مناسباً تماماً لديه، وهو الذى سيمنح المشروع المباع له أفضل الفرص وسيحل أسوأ مشكلات فيه، وسيكون هو أيضاً المشترى الذى سيدفع أعلى سعر.

لقد قررت شركة للطباعة أن حجم تداول مجلة كانت تملكها هو فى أحسن أحواله ـ مجرد تلاؤم جزئى وكان يجب بيعها. وكانت هذه المجلة قد تم شراءها أساساً كضمان لعقد طباعة هذه المجلة. ثم وقعت فى متاعب ـ وتم تعديلها بعد ذلك ـ وهى تحت إدارة شركة الطباعة وأصبحت متوسطة النجاح. إلا أن المديرين التنفيذيين لشركة الطباعة عرفوا أنها تحتاج إلى توجيهات واستراتيجية جديدة لأنهم ليسوا خبراء فى النشر، ولا يرغبون فى أن يكونوا كذلك. وفى النهاية، توصلوا إلى أنهم قد أضاعوا وقتاً كبيراً فى عمل لا يفهمونه بحق، وأدركوا أن ما تحتاجه هذه المجلة هو إدارة نشر ذات مستوى رفيع، ثم قاموا بطرح السؤال: «ما الذى يعتبر قيمة بالنسبة لشركة نشر المجلة؟»، وقاموا بالرد على السؤال بالآتى: «إذا ما كانت شركة المجلة نامية، فإن أعظم احتياجاتها هو المال السائل، لأن المجلة النامية تتطلب استثماراً كبيراً فى المال السائل لبناء عملية تداولها لعدة سنوات. ثم جاء السؤال التالى كالآتى: «كيف يمكننا توفير هذا المطلب للمشترى المحتمل، على أن يكون ذلك فى صالحنا؟» وجاء الرد كالآتى: «يمكن ذلك بأن نمنحه 90 يوماً بدلاً من 30 يوماً، لكى يتم دفع فاتورة ثمن الطباعة والورق لمصانع مطبعتنا، وذلك لأن المطلب التالى بعد الاستثمار فى تداول المجلة، هو المال السائل اللازم لطباعتها وشراء الورق. وقد قامت عندئذ شركة الطباعة بسرعة بالبحث والعثور على مجموعة ناشرين استوفت مطالبها، ثم قامت هذه المجموعة بشراء المجلة بكل ارتياح، ودفعت ثمناً لها، أكبر مما توقعته شركة الطباعة البائعة، وقد كان فى استطاعتهم دفع هذا المبلغ. ولما توفر لديهم التمويل السائل لاحتياجاتهم الخاصة، خرجوا بمميزات تكلفة كبيرة أما الشركة البائعة فقد ضاعفت ما يهمها، وهو طباعة المجلات، لأنها حصلت على عقود لطباعة مجلات أخرى من المشترين. وفى خلال عامين، قام المشترون بزيادة تداول المجلة وزيادة دخلها من الإعلانات بنسبة 50 فى المائة.

وهناك مثل قديم يقول: «عندما تبحث عن زوج لابنتك لا تسأل «من هو أفضل زوج لها؟» بل اسأل «لأى نوع من الرجال ستكون هى الزوجة الصالحة؟». إن هذه هى القاعدة

الصحيحة، للتخلص من الانحرافات الناجحة أو المبشرة بالخير، أو الانحرافات التى تتلاءم جزئياً.

المشروعات المشتركة

إن أكثر الأدوات مرونة فى تحويل الانحرافات إلى أعمال مناسبة هو المشروع المشترك، إذ ستزداد أهميته باضطراد. كما أنه فى نفس الوقت أكثر الأدوات المستخدمة فى التنويع مطالباً وصعوبة، وأقلها درجة فى استيعابها.

وهناك أنواع عديدة من المشروعات المشتركة، يخدم كل منها غرضاً مختلفاً، وله صفات مختلفة. فهناك أولاً المشروع المشترك، حيث يتم الجمع بين قوى منشأتين مختلفتين مستقلتين، فى منشأة جديدة، مملوكة تملكاً مشتركاً. وكل من الشركتين الأم تسهم بما يمكنها القيام به، ويجب أن تكون النتيجة الكلية مختلفة عن حصيلة الأجزاء المكونة لها.

إن مؤسسة «إيثيل» كانت المثل السابق. والمثال الأحدث والأصغر منه كثيراً هو المشروع المشترك الذى أقيم فى عام 1972 بواسطة «بى أو إيه سى»، وهى شركة خطوط جوية، وشركة «ليسكو» وهى شركة تؤجر الكمبيوترات، لكى تمد الخطوط الجوية الصغيرة بنظام الحجز للمسافرين. كان هذا المشروع يضم البرامج وبيانات التشغيل التى طورتها «بى أو إيه سى» لمطالب الحجز الخاص بها، مع خبرة الكمبيوتر والقدرة المالية لشركة ليسكو الكبيرة لتأجير الكمبيوترات. ولقد رأت شركة «بى أو إيه سى» الفرصة فى تحويل مركز للتكلفة إلى مركز ربحية. كما أنها أدركت أن هذا التنويع سيكون خاطئاً إلا إذا تم هذا التنويع فى شكل مشروع مشترك؛ أى كشركة مستقلة، وأن الأمر يتطلب القدرة المالية التى لا تملكها شركة «بى أو إيه سى»، وأن هذا التنويع سيحط من مجهودات «بى أو إيه سى» فى إدارة أعمالها فى صناعة عالية التنافس.

والنوع الثانى من المشروع المشترك يحاول إنشاء جسم متكامل قادر على البقاء من بضعة انحرافات لا يمكنها البقاء منفردة بنفسها. ويحاول القيام بقفزة كبيرة من الحجم الخاطئ إلى الحجم السليم، ومن الموت إلى الحياة. وفى هذه الحالة نجد أن جميع الأطراف تقوم بنفس الإسهام ولو كان بمختلف النسب. ويجب هنا أن يكون الجسم الكلى أكبر من مجموع أجزائه، لأن كل جزء فى حد ذاته، سيكون دون حدود الفعالية.

و ينتمى إلى هذا النوع «كونسورتيوم» البنوك (التجمعات البنكية) التى تم تشكيل أغلب أطرافه فى لندن، فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات للدخول فى الإقراض ذى الأجل المتوسط. وكانت الأطراف هى: البنوك الكبرى فى أوروبا، والبنوك الأمريكية، وفى بعض الحالات البنوك اليابانية وبنوك أمريكا اللاتينية. كانت هذه البنوك كلها قوية وفى حالة جيدة. إلا أن أحداً منها لم تكن لديه القوة المالية أو السوق لكى يقيم عملاً خاصاً بالقروض متوسطة الأجل، والتى يمكنها التنافس مع البنوك الأمريكية العملاقة مثل «بنك أوف أمريكا»، وبنك «تشيس مانهاتن»، وبنك «فرست ناشيونال سيتى» ، التى استخدمت خبراتها فى توطيد أنفسها كقادة فى التعامل البنكى العالمى. لقد كان على كل بنك من بنوك هذا «التجمع البنكى» أن يستثمر موارد ومجهودات جاوزت كل الحدود بالنسبة للنتائج التى يمكن أن تحققها إذا ما هى كانت قد قررت المنافسة مباشرة. ومع ذلك، فإن كلاً منها لم يكن يستطيع الانسحاب من سوق القروض متوسطة الأجل دون خسارة تامة لعملاء مهمين.

وعلى نفس النمط، سارت المشروعات المشتركة فى توريد المواد الخام الأولية. إن شركة «أرامكو» هى مشروع مشترك بين ثلاث شركات بترول أمريكية عملاقة وهى: «چيرسى ستاندرد» ، و«كاليفورنيا ستاندرد» ، و«موبيل» لاكتشاف وإنتاج وتكرير البترول فى المملكة العربية السعودية. وعندما نشأت شركة «أرامكو» فى الأربعينيات.. كانت بئر البترول فى السعودية، معروفة بأنها كبيرة جداً، وتنتج أكثر مما تستطيع أى شركة عالمية للبترول أن تبيعه بمفردها. وبتجميع أنظمة التسويق لهذه الشركات الكبرى الثلاث، تحولت آبار السعودية من كونها خطراً على تسويق البترول؛ لتكون فرصاً كبيرة سانحة.

وأخيراً نجد هناك مشروعاً مشتركاً تم إنشاؤه لإيجاد ما يسمى «بالجنسية المزدوجة» ، وهذا النوع من المشروع المشترك وجد أساساً لتسوية العقبات السياسية والثقافية.

وأفضل الأمثلة المعروفة هى المشروعات المشتركة المتعددة التى أقيمت بين الشركات اليابانية وشركاء غربيين منذ الحرب العالمية الثانية. والتى عادة ما يفسرها اليابانيون بأنها إقامة انسجام وتوافق بين المعرفة الفنية والإنتاجية الغربية، ومعرفة الشركة اليابانية لسوقها ولغتها وثقافتها. فاليابانيون فى أنفسهم يقولون إن الغربيين لايمكنهم التعامل مع

ثقافة غاية فى الغرابة. إلا أن هناك عديدا من الشركات الغربية تعمل بنجاح وهى مملوكة تماماً لشركات فرعية يابانية مثل «سنجر» و«آى بى إم» و«كوكاكولا». إن البعض من الشركات الدوائية السويسرية لا توافق على هذا القول. وهناك شك فى أن أغلب الشركات الغربية كانت تفضل بشدة شراء أو بناء فروعها المملوكة تماماً بواسطة اليابانيين. إن الأسباب التى أدت لدخولها فى مشروعات مشتركة كانت أسباباً سياسية وليست اقتصادية.

إن المشروع المشترك فى اليابان هو شئ أكبر من كونه زواجاً اقتصادياً مريحاً، فهو يعتبر طريقة لتآلف الحقائق المتصارعة فى اقتصاد عالمى له نظام سياسى مبنى على الأمة. وهو طريقة لجعل التوتر بين نوعين من القوى - وهما القوة الاقتصادية والقوة السياسية - شيئاً منتجاً، لذا فهى طريقة مهمة للغاية بالنسبة للعلاقة بين المؤسسة العالمية الكبيرة والأمة الصغيرة المتطورة (انظر الفصل الحادى عشر).

القواعد الأساسية للمشروعات المشتركة

مهما كانت أسباب المشروع المشترك فإن القواعد التى يجب مراعاتها كلها متشابهة. ويجب أن تكون معروفة قبل دخول الشركة فى المشروع المشترك، وإلا فسيكون هناك ندم مهما كان نجاح هذا المشروع. والحقيقة هى أنه كلما كان المشروع المشترك أكثر نجاحاً ازدادت المشكلات، إلا إذا تفهم جميع الأطراف القواعد الأساسية لهذا العمل.

إن المشروعات المشتركة قد تقع فى المتاعب بالطبع لأنها قد تفشل. ومن الواضح بالطبع العمل الذى يجب القيام به حينذاك؛ إذ ستكون اهتمامات واحدة من الشركات الأم. فكلتاهما ترغبان فى حل المشكل، وإذا لم يمكن إنقاذ المشروع المشترك فإنهما سترغبان فى الخروج بأقل خسارة. ولكن عندما ينجح المشروع المشترك، فإنه يصبح مبهماً ويثير خلافاً فى وجهات النظر؛ إذ سيكون من الواضح أن اهتمامات الشركتين الأم غير متماثلة، وعادة ما تكون غير متطابقة.

ولهذا، فإن أول قاعدة هى التوضيح فى تفصيل كامل وبكل صراحة بخصوص ثلاث مجموعات من الأهداف: مجموعتين من الأهداف خاصة بالشركتين الأم، ومجموعة أهداف خاصة بالمشروع المشترك. ومن الأمور المهمة للغاية، إبراز الاختلافات الأساسية فى

الأهداف مقدماً، والتى يفترض أن الشركتين الأم ستتمسكان بها. فإننا إذا ما قلنا: «نحن نريد للمشروع المشترك الصغير أن ينمو، وأن يربح ويثرى»، ثم نتركه على هذا الحال، سيعتبر فى الواقع طلباً للمشكلات بعد عدة سنوات من الآن.

لقد فشلت عدة مشروعات مشتركة أقامتها شركات ألمانية كيميائية مثل «هوكست» مع شركات كيميائية أمريكية كبيرة فى البرازيل فى أواخر الستينيات؛ لأن هذه المشروعات كانت ناجحة. فبعد نجاحها، بدأت الشركات الأم فى الاختلاف على السياسات والاتجاهات التى يجب على هذه المشروعات اتخاذها. ولم يفهم أى منها أن أهداف الأخرى كانت مختلفة من بداية الأمر. وفى الحقيقة فإن كلتيهما افترضتا أن الأهداف يجب أن تكون واحدة لهما هما الاثنتين. فقد كان الألمان - لأسباب وجيهة ومقبولة لديهم - يرون الشركة البرازيلية أساساً على أنها مستخدمة للتكنولوجيا الألمانية المطورة، مقابل أجر ترخيص، وكمشترين لمواد خام ألمانية الإنتاج ومواد وسيطة. ولم يرغبوا حتى فى نمو المشروع المشترك البرازيلى بسرعة كبيرة، نظراً لأن شركتهم الأم فى أوائل الخمسينيات كانت تحت ضغط مالى كبير لا يمكنها من تمويل نموها فى أوروبا، ولم ترغب فى تحويل المال النادر لتمويل توسع شركتها الفرعية البرازيلية. وعلى الجانب الآخر، فقد كان الأمريكيون يرون المشروع المشترك البرازيلى على أنه «شركة نماء»، ويجب أن تتطور فى أقرب وقت لتصبح منتجة لتكنولوجيا خاصة بها، ومنتجة لموادها الخام وموادها الوسيطة. وقد كان المال فى هذه السنوات لا يمثل مشكلاً على الإطلاق بالنسبة للشركات الأمريكية الكيميائية الكبرى، بل إن هذه الشركات كانت تعانى من زيادة السيولة المالية. وعليه، فعندما بدأت الشركات البرازيلية فى النمو السريع، وجدت الشركتان أنهما فى صراع لايمكن التوفيق فيه، إلا بتصفية هذه المشروعات؛ بحيث تتولى إحدى الشركات الأم الأمر.

وحتى عندما نوضح الأهداف بدقة وبتفصيل مسبق، فسنجد أن هناك خطر المعارضة بين الشركاء؛ خاصة فى حالة النجاح. ونظراً لتساوى الشركاء - حتى فى عنادهم - فلن نجد أحداً يمكنه حل هذا المشكل. لذا يجب أن تكون هناك طريقة لاتخاذ قرار فى حالة التعارض أو فى حالة الوصول إلى خلاف مستحكم، على أن تبنى هذه الطريقة فى داخل المشروع المشترك منذ بدء الأمر.

وأنا أعتبر أنه من الضرورى الاتفاق مسبقاً على محكم خارجى يحترمه الطرفان،

يتم أمامه عرض الخلافات والصراعات، على أن يكون قراره أو حكمه نهائياً وملزماً. كما أن هناك مرضاً معيناً يتعرض له المشروع المشترك، وهو العمل السياسى الذى يحاول فيه الأفراد من داخل المشروع المشترك الإيقاع بين الشركتين المستثمرتين وإثارتهما على بعضهما البعض. إن هذا قد يسمم الجو إلى درجة أنه يوقف حياة المشروع المشترك. لذا، فإنه من المبادئ الصحية، توفر سابق لعملية تنسيق الخصومات.

بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون للمشروع المشترك استقلالية. فالسبب فى تكوين هذا المشروع المشترك هو عدم تلاؤم منشأة أو خط إنتاج أو سوق ما أو نشاط ما، تلاؤماً تاماً فى أى من الشركتين الأصليتين. وعليه يجب إقامة المشروع المشترك؛ بحيث يمكنه تطوير عمله الخاص ومهمته الخاصة وأهدافه واستراتيجيته وسياسته فى استقلالية تامة.

إن هذا يقودنا أيضاً إلى السؤال: «من يدير المشروع المشترك؟» إن الجواب واضح فى جميع الحالات ما عدا فى حالة المشروع المشترك «الثنائى الجنسية». إن المشروع المشترك يحتاج إلى إدارة خاصة به، فهو ليس بجزء من المنشأة الأصلية ، ولكنه منشأة منفصلة . أما المشروع المشترك «ثنائى الجنسية»، فهو جزء من المنشأتين الأم. وعلى الرغم من ذلك.فمن المفضل أن تكون له إدارة خاصة. وإلا فإنه قد يدار بكامله بواسطة أحد الأمين فقط، إذ أن الإدارة المشتركة لن تنجح وستقودنا إلى الإحباط.

فى المشروعات الناجحة بين اليابانيين والشركات الغربية فى اليابان، تكون الإدارة عادة فى أيدى اليابانيين. واليابانيون فى إدارة المشروع المشترك هم المديرون التنفيذيون للشركة اليابانية الأم، ومعارين للمشروع المشترك، والذى يحتفظ لهم بمركزهم من ناحية الأقدمية والترقية فى الشركة اليابانية الأم. وفى هذه الشركات يوجد أيضاً أمريكيون وغربيون آخرين، ولكنهم فى الواقع يعملون كمستشارين فنيين، وعادة ما يكونوا مصابين بالإحباط التام. وعلى العكس من ذلك، نجد أن هناك عدداً قليلاً من المشروعات المشتركة اليابانية الغربية فى اليابان، والتى يكون للشريك الغربى فيها المسئولية الإدارية. وهنا سنجد أن ممثلى الشركة اليابانية الأم فى إدارة المشروع المشترك يشعرون أيضاً بالإحباط، ويعتبرون أجانب على المشروع.

وأخيراً إذا نجح المشروع المشترك، وبالأخص عندما يصبح منشأة كبيرة، يجب

استغلاله ويجب ألا يبقى مشروعاً مشتركاً. وقد يجوز أن تكون الشركات الأم مازالت تحتفظ بالمشروع، إلا أن المنشأة عندئذ ستصبح مستقلة عن جميع الأغراض والنوايا. ويجب أن تكتسب أقلية من حملة أسهم خارجيين؛ حيث تسمح أسواق رأس المال. ويجب أن تمول نفسها بنفسها، أو تكون على الأقل قادرة على ذلك.. وإلا فإن نموها وتطورها سيتأخر . فقد قامت «چنرال موتورز» و«چيرسى ستاندارد» ببيع شركة «إيثيل» فى الخمسينيات؛ لأنها كبرت فى حجمها، وكانت ناجحة جداً، ولم تعد تصلح لتكون مشروعاً مشتركاً بعد ذلك.

وفى بعض الأحيان يتم تقسيم المشروع المشترك بين الشركات الأم، خاصة إذا كانت من النوع العملاق. وعادة ما يكون هذا الإجراء مؤلماً ودموياً، إلا أنه قد يكون أنسب عمل يتم اتخاذه.

تم إنشاء شركة «ستاندارد ڤاكيوم» في زمن الحرب العالمية الأولى، كمشروع مشترك بواسطة شركة «ستاندارد أويل» بنيوچيرسى، وشركة «موبيل أويل» لإنتاج وتكرير وتسويق منتجات البترول فى الشرق الأقصى. وعندما بدأت هذه الشركة عملها كانت السوق فى جنوب غرب آسيا أكبر من أن يتم تركها دون وجود، وأصغر من أن تأخذ أهمية كبيرة. وفى الخمسينيات لم يعد الأمر كذلك. كما كانت الشركتان الأم واقعتين فى خلافات رئيسية فيما يختص بالأهداف والاستراتيچيات. ولذا قررتا تقسيم شركة «ستاندارد ڤاكيوم» بحيث يكون لكل أم نصف ما كان يعتبر بالأمس شركة متحدة. وعلى الرغم من الصدمة العنيفة التى أصابت فريق الإدارة الذى كان معتزاً للغاية بنفسه كنتيجة لهذه الجراحة الخطيرة ؛ فإن كلتا الشركتين «چيرسى ستاندارد» و«موبيل أويل» فى جنوب شرق آسيا صارتا فى خلال عشر سنين أكبر من «ستاندارد ڤاكيوم» كمشروع مشترك تم تصوره.

إن محاولة الإبقاء على شركة «ستاندارد ڤاكيوم» كمشروع مشترك، بعد أن أصبحت شركة كبيرة ناجحة، عطل نموها . فعلى الرغم من وضوح الأهداف واستقلال الإدارة، فإن نظرة الشركتين الأم إلى المشروع المشترك، ستكون دائماً على اعتبار أنه أداة لأهدافهما وليس على أنه منشأة قائمة بذاتها، وهذه فكرة خاطئة وسياسة خاطئة عن منشأة معترف بها وناجحة.

إن التنويع سيكون فى السنوات والأحقاب التالية ذا أهمية أكبر. إن ضغط الأسواق الجديدة والأسواق المتجمعة للاستثمار ورأس المال والأسواق المتجمعة للوظائف والنجاح، والاقتصاد العالمى الآخذ فى الظهور، وقوة تحرك التكنولوجيا، كلها ستدفع الشركات نحو التنويع؛ ولذا فسيكون من أهم الأمور أن تتفهم الإدارة العليا أى الضغوط يجب التحيز إليها، وأى الضغوط يجب مقاومتها. وأن تميز بين التنويع السليم الذى يقوى التوحد والقدرة على الإدارة، وبين الانشطار الذى يبعثر القوى، وأن تكون هذه الإدارة قادرة على إدارة التنويع.

مذكرة عن المنشأة العائلية

تعتبر التعقيدات والتنويعات التى تمت مناقشتها حتى الآن، هى تعقيدات خاصة بالمنشأة ومنتجاتها وأسواقها وتكنولوجياتها. لكن هناك أيضاً حالة مهمة لا يكون فيها التعقيد ناتجاً عن هيكل المنشأة، ولكنه يكون ناتجاً عن الهيكل الإدارى ، وهى حالة المنشأة العائلية.

إن المنشأة العائلية كانت تعتبر النموذج - ويوجد كثير منها حالياً - وبعضها كبيرة الحجم. إلا أنه فى البلاد المتطورة، حيث يكثر المديرين المحترفين ، وحيث إمكانية تواجد رأس المال غير المحدود فى الغنى الموروث وفى ثروات العائلات، نجد أن المنشأة العائلية آخذة فى الزوال. فما هى احتياجاتها؟ وماذا يجب عليها القيام به لكى تعيش؟ وما هى حدود حجمها وفترتها الزمنية؟

هناك بعض الشكوك فى أن المنشأة لا يمكنها الاحتفاظ بالإدارة لأعضاء العائلة مع استمرارها فى البقاء، بعد وصولها لحجم معين. فبعد وصول هذه المنشأة للحجم المتوسط، يجب تحمل أعباء الإدارة المتزايدة بواسطة مديرين محترفين ذوى ارتباط بسيط، أو بلا أى ارتباط بالعائلة التى أسست هذه المنشأة. وقد تكون الملكية مازالت فى أيدى هذه العائلات. ففى اليابان مثلاً ، بقيت الملكية لمجموعات «الزايباتسو» فى أيدى العائلات المؤسسة لها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، على الرغم من حجم وتعقد كل مجموعة. ولكن على الرغم من تمكن هذه العائلات اليابانية من تولى الإدارة بأنفسها، إلا أن إدارة «زايباتسى» أصبحت إدارة احترافية وغير عائلية فى جميع هذه المجموعات قبل عام 1900 بكثير.

وفى الشركات العائلية الأمريكية والأوروبية بقيت الإدارة العائلية ذات أهمية، حتى بعد وصول هذه الشركات إلى حجم أكبر من المتوسط. ففى شركة «سيمنس» فى ألمانيا مثلاً ، كانت العائلة ممثلة فى الإدارة حتى ما بعد الحرب العالمية الثانية؛ أى لمدة مائة عام. وفى شركة «دى پون» بالولايات المتحدة، ظلت الإدارة العائلية قوية لمدة سبعين عاماً بعد استيلاء أخوين من عائلة «دى پون» وابن عم لهما عام 1902 على شركة بارود أسود متعثرة، وبدأوا فى بناء شركة «دى پون» الحالية. إلا أنه فى حالتى «سيمنس» و«دى پون»، أصبح المديرون المحترفون أعضاء فى مجموعة الإدارة العليا قبل ذلك بكثير، وكذا فى السلطة، وفى النفوذ، وفى القوى المتخذة للقرارات.

ويمكن للعائلة أن تخلد نفسها إلى ما بعد حجم معين، إذا نجحت فى جذب وإبقاء رجال ممتازين ليسوا من العائلة ولا حتى بالتبنى (وهو العمل الذى مارسته شركة «دى پون» الأمريكية بنجاح أكبر من اليابانيين، والمخالف لطريقتهم، وهو أن أفراد عائلة «دى پون» بالتبنى، والمقصود بهم الرجال الذين تزوجوا من بنات عائلة «دى پون» ولم يغيروا أسماءهم). فإذا ما أرادت أن تخلد المنشأة العائلية نفسها، فإن من واجبها أن تفكر بعمق ومبكراً، «ما الذى يجب عمله لجعل العمل والعيش مع العائلة الحاكمة أمراً مقبولاً لدى الأفراد القادمين من الخارج؟».

إن قواعد الإجراءات هنا سهلة للغاية، وقد اكتشفتها شركتا «دى پون وسيمنس» منذ عدة سنوات، وهى أنه لا يسمح لأى أحد بالبقاء فى الشركة إلا أولئك الأعضاء من العائلة، الذين يملكون الأهلية لمركز فى الإدارة العليا. إن عضو العائلة فى منشأة عائلية لديه مركز سلطة وقوة، بغض النظر عن رتبته ولقبه أو وظيفته ولديه الطريق الداخلى الذى يوصله للقمة - كابن أو أخ أو صهر - فمهما كانت رتبته، سيعتبر إدارة عليا. فإذا هو لم يتصرف كعضو فى الإدارة العليا، وعلى أساس أهليته وحسن أدائه، فلا يجب أن يسمح له بالبقاء فى كشف الموظفين.

فإذا ما كان ابن العم «پول مثلاً» يحتاج إلى مساندة من العائلة، وكان غير قادر على تنفيذ واجبات الإدارة العليا، نجد أنه من المستحسن دفع مرتب كمعاش له، لكى يظل بعيداً عن مكتبه، ولأنه بعيداً عن الشركة سيكلف هذا العضو الشركة المبلغ الخاص بمعاشه فقط. أما إذا سمح له العمل فى الشركة فسيكلفها كثير، مثل: احترام العائلة،

والقدرة على الجذب، والاحتفاظ بالأفراد الممتازين، وفرص النجاح الخاصة بأولئك الذين يستحقونها بالفعل.

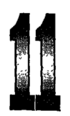
إن عضو العائلة الذى تنقصه القدرة ولكنه يرغب فى العمل الجاد، يمكن الاحتفاظ به. وسيقبل الناس - ولو على مضض - حقه فى الوظيفة، أما عضو العائلة الذى لا يرغب فى العمل، فيجب ألا يسمح له بالعمل فى المنشأة العائلية، مهما كان قادراً على العمل؛ لأنه سيدمر الروح المعنوية وسيولد الامتعاض والسخرية.

وقد تحقق «پيير دى پون» من ذلك عندما أعاد بناء شركة «دى پون» عام 1920 وجعلها قادرة لكى تصبح منشأة كبيرة وناجحة بالفعل. فقد كان من الواجب إعطاء الأعضاء المحترفين غير المنتمين إلى العائلة فى الإدارة العليا جوائز وحوافز، تجعلهم يشعرون وكأنهم ملاك لهذه الشركة. وقد ابتدع «پيير دى پون» السندات الحرة لأول مرة فى العمل الحر الأمريكى، وكان ذلك فى مواجهة معارضة شديدة من أعضاء عائلته. إلا أنه كان يشعر بشدة - وكما أثبتت الأحداث فيما بعد - بأنه دون هذه الخطة، فإن الأعضاء الممتازين غير المنتمين للعائلة سيشعرون بالتعسف ضدهم، فلم يكن المهم هو المال، ولكن المهم هو المكانة والمنزلة الاعتبارية.

وحتى لو تمكنت الشركة العائلية من جذب الإدارة المحترفة التى تحتاجها بعد وصولها لحجم معين، فإنها لن تتمكن من تخليد نفسها إلى الأبد. بالإضافة إلى أنه قد لاتضعف قدرة العائلة على إدارة وتنظيم الأعمال، فقد احتفظت عائلة «روتشيلد» Rothschild، بهذه القدرة إلى ما يقرب من مائتى عام. وقد كانت هذه المدة أطول من أى فترة مسجلة لأى أسرة - فى العمل الحر أو غيره - احتفظت فيها سلالتها بقوتها الحيوية. إلا أن أفراد العائلة تزداد استقلاليتهم فى أثناء نمو المنشأة العائلية وازدهارها، ويصبحون قادرين على التطلع لأعمال أخرى وسينجذبون إليها. وسيرغب البعض من أعضاء العائلة - خاصة البعض القادرين منهم - فى التفانى فى العمل الجديد ومنحه جهدهم وتكريس أنفسهم له . وفى نهاية الأمر، تصبح الشركة العائلة بأكملها مدارة إدارة احترافية، ويصبح أمثال هؤلاء الأعضاء الباقين المحترفين من العائلية يمثلون قلة بدلاً من أغلبية. ومن المعروف أن عائلة «روتشيلد» كانت تتباهى بكبرياء العائلة على أية عائلة عريقة فى أى مكان آخر، لكن يوجد الآن فى بنوك هذه العائلة شركاء من خارج العائلة. وعندما يحدث هذا،

فإن المنشأة لن تستمر كمنشأة عائلية.

وعليه، فلكى تدار منشأة عائلية بنجاح، فإن الأمر يتطلب تخطيطاً مسبقاً لليوم الذى يفرض فيه نجاح هذه المنشأة تغيير سماتها. ففى خلال جيلين وبنمائها إلى الحجم المتوسط، تكون العائلة مجرد جهة منتفعة، وليست جهة مديرة لمثل هذه المنشأة. وإذا ما كان التخطيط قد تم بدقة - مثل حالة شركة «بيير دى بون» فى أوائل العشرينيات - فسيظل المستقبل الوظيفى كتحد لمن هو أقدر وأكثرهم جدية فى العمل من بين أعضاء العائلة، ويجب خروج الباقين مبكراً جداً من الشركة ليكونوا منتفعين خارجيين.



الشركات العالمية

أكبر ابتكار اجتماعى منذ الحرب العالمية الثانية. مازالت أمامنا الفترة الاختبارية. ما الذى يفسر الشركة العالمية. ليست بتطوير أمريكى. ليست مقصورة على المنشآت الكبيرة. ليست مقصورة على التصنيع. ليست استجابة للوقائية. السوق العالمية المشتركة الناشئة. المطالب الجديدة. من الشركة العالمية إلى الشركة عبر الأقطار. الانفصال بين الاقتصاد والسيادة. الشركة متعددة الثقافات. دمج التنوع الثقافى والسياسى فى الوحدة الإدارية. القوى الداخلية. الحاجة إلى إستراتيجية العمل والاستراتيجيات. الحاجة للتركيز. فرق الإدارة العليا. الحاجة إلى إدارة النظم. المدير الفردى. مركزه التنظيمى. المرء يحتاج إلى وطن. كيف نقوم بالدفع ؟. الشركات العالمية وبيئتها. مكانها فى الدولة المضيفة. مكانها فى دولتها - ليست مشكلة اقتصادية ولكن مشكلة سياسية. الشركات العالمية فى الدول النامية. الحماقة الخاصة ببديل الاستيراد. الشركة الفرعية المملوكة كلية. المثل الكندى. مشكلات النجاح. امتياز البترول. الشركات العالمية فى الغد.

تقوم الشركات العالمية برفع التنويع والتعقيد إلى مستويات جديدة، وتفرض مطالب جديدة غير مسبوقة على الإدارة العليا فيما يختص باستراتيجية المنشأة و بنائها وتصرفاتها.

إن الشركات العالمية هى الابتكار الاجتماعى غير العادى الذى حدث فى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهى فترة ينقصها الابتكار الاجتماعى والخيال الاجتماعى. فقد أصبحت هذه الشركات هى أول المؤسسات غير الوطنية فى عالم ممزق إلى قطع منفصلة بسبب نوبات من الحمى القومية، وجهاز تكامل واندماج فى عالم من الانشطار السياسى. وهذا هو ما يجعل الشركات العالمية ذات أهمية أبعد من فائدتها كمؤسسة عمل. إلا أن هذا أيضاً يجعلها مؤسسة صعبة مشكوكاً فى أمرها. ويجعل فترة اختبارها أطول فى الواقع. فإذا لم تتمكن من حل التناقضات التى أوجدتها داخلياً وخارجياً، نتيجة لكونها عالمية فى عالم قومى وطنى، فمن المحتمل أنها لن تعمر ولن تنمو. إن الشركات العالمية هى سبب ونتيجة - وهى أيضاً رمز - لأكثر الأحداث عمقاً لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وهو الانفصال بين الاقتصاد والسيادة فى الحكم.

وهناك نقص حتى الآن فى المؤسسات الخاصة بالخدمة العامة العالمية، كما أن هناك «وكالات عالمية» ، إلا أنها غالباً ما تكون مؤسسات خاصة بالتنسيق أو بوضع القواعد، أو بالبحوث، بدلاً من أن تكون مؤسسات منفذة ومؤدية. إن الوكالات العالمية الخاصة بالخدمة العامة والوحيدة القادرة على العمل من خلال حقها الشرعى، ولا تعمل كوكالات حكومية، هى البنك الدولى ، وصندوق النقد الدولى، وكلاهما بالطبع يعكس نفس الحقيقة لاقتصاد عالمى، بعيد عن أى سيادات سياسية، كانت سبباً فى ظهور الشركات العالمية.

وفى أثناء عملية انفصال الاقتصاد وسيادة الحكم، يجرى أيضاً انفصال علم البيئة، فنحن نحتاج بشدة إلى منظمات بيئية عابرة القارات، قادرة على العمل والأداء من خلال حقها الشرعى دون أى اعتبار للحدود الدولية. فقد يكون التلوث ظاهرة محلية إذا ما قورن بالإنتاج، ولكن البيئة تسرى على العالم كله تماماً كسريان الاقتصاد على العالم. وفى أثناء التعامل مع المحيطات وقيعانها، وموارد الهواء والمناخ والتربة وموارد المواد الخام. نجد أن «سيادات الحكم» أى رئاسات أكبر الدول وأكثرها اتساعاً، يزداد اعتبارها كعوائق وقيود

بدلاً من اعتبارها حاملة أعباء العمل الفعال. لذا، فإن الشركات العالمية، قد تصبح نموذجاً رائداً مبشراً لوكالة الخدمة العامة العالمية للغد، تماماً كما نعتبر الآن أن إدارة أى منشأة هى رائدة ونموذجاً لإدارة مؤسسة للخدمة العامة. ومن المحتمل أن تواجه الوكالة البيئية العالمية فى الغد جميع المشكلات والأسئلة الخاصة بالشركات العالمية الموجودة فى أيامنا هذه، سواء داخلياً أو فى علاقاتها مع عديد من السيادات السياسية، مثل الدول القومية وحكوماتها، وكذا ثقافاتها وقيمها الخاصة.

إن هذا الفصل يناقش «منشآت أعمال»، ويستخدم أمثلة عن منشآت أعمال وشواهد وأمثلة توضيحية خاصة بمنشآت عمل حر، وهو كل ما نملكه حتى الآن. إلا أن كل شئ يذكر هنا يجب أن ينطبق على مؤسسة الخدمة العامة العالمية، إذا ما ظهرت وعندما تظهر.

وإذا كانت الصفة العالمية هى أكثر التطورات الاقتصادية إثارة منذ الحرب العالمية الثانية، فهى أيضاً أقلها استيعاباً، إذ تكثر الأساطير حول الشركات العالمية. ومن المعتقد أنها شئ جديد غير مسبوق، إلا أنها تعتبر إحياءً لاتجاه قديم، وقد كان يوجد الكثير من الشركات العالمية فى القرن التاسع عشر، كما أن الخوف منها ليس بالشئ الجديد. ويمكن العثور على كثير من الصيحات التى تنم عن المناهضة لعملية «الاستيلاء علينا بواسطة الأمريكيين» فى الكتب البريطانية ومقالات المجلات فى عام 1900.

ففى كل من الولايات المتحدة وأوروبا، أدت الاختراعات العلمية والفنية الكبرى فى القرن التاسع عشر إلى ظهور الشركات العالمية، أى الشركات التى كانت تصنع وتبيع سلعاً فى عديد من الدول. وقد كانت هذه هى الحالة مع شركة «سيمنس» فى خمسينيات القرن التاسع عشر. وقد تم تأسيس الشركة الفرعية الإنجليزية فوراً، بعد إنشاء الشركة الأم فى ألمانيا. كما كان هناك فرع آخر لها فى روسيا. وقد كادت هذه الأفرع أن تتفوق على الشركة الألمانية الأم، كما أن شركة «ماكورميك» ومنافستها وآلة حصادها ونتاج جهدها شركة «فاولر» بإنجلترا، قامتا بالتحول لتكونا شركتين عالميتين فى القرن التاسع عشر. كما قامت شركة «سنجر» بماكينة الخياطة وشركة «ريمينجتون» بآلتها الكاتبة بنفس العمل، بعد عدة سنوات من صدور براءة اختراعاتها، وقد تزايد هذا الاتجاه نحو العالمية فى أوائل القرن العشرين، عندما تحولت الشركات السويسرية الكيميائية والخاصة بأدوات

التجميل لتصبح شركات عالمية، وكما قامت شركة «فيات» و«فورد» بإنشاء أفرع لهما فى الخارج بعد سنوات من تأسيسهما. وفى العشرينيات تم إنشاء نماذج مماثلة للمنشآت العالمية والموجودة حتى يومنا هذا مثل «يونيليفر»، و«رويال دتش شل».

إن الفورة فى الشركات العالمية فى الخمسينيات والستينيات كانت تمثل - إلى حد كبير - استعادة الاتجاه الذى تم اتخاذه فى فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى، ولم تكن هذه الفورة تطوراً كاملاً جديداً، فقد عبرت عن عودة الحيوية الاقتصادية وعن القدرة على النماء التى أوقفتها الحرب العالمية الأولى وأصابتها بالشلل. إن الشركات العالمية اليوم تتشابه مع التطورات التى حدثت قبل الحرب العالمية الأولى حتى فى شكلها، فهى عبارة عن شركة أم لها أفرع وملحقات، مملوكة تماماً وكلية فى بلدان أخرى. وكانت شركة «يونيليفر» وشركة «رويال دتش شل» – وهى الشركات الهولندية والإنجليزية ذات الشركتين الأم فى بلدين، وذات الإدارة العليا والرئاسة فى بلدين– هما أكثر الشركات قرباً وصدقاً للشركات العالمية، فى تركيبها وهيكلها، من الشركات العالمية الجديدة التى تواجدت حديثاً.

لقد وجدت فى بعض المناطق فى بداية القرن العشرين ميول أكثر للعالمية عنها فى أيامنا هذه . فقبل الحرب العالمية الأولى، كانت هناك شركتان للتأمين فى «تريستا» - التى كانت جزءاً من النمسا والمجر - تقومان بتحرير كميات كبيرة من «بوليصات التأمين» على الحياة، من خلال أفرع لها موجودة فى 30 إلى 40 دولة عبر العالم: فى أوروبا، وأمريكا اللاتينية، وأفريقيا، وفى الصين، وروسيا.

كما أن هناك أسطورة أخرى تدور حول الشركات العالمية، وهى أنها كلها أو فى أصلها تطور أمريكى. ولزيادة التأكيد، فإنه عندما أخذ التطور فى الازدياد فى الخمسينيات، تم ذلك تحت قيادة الشركات الأمريكية. وكان السبب فى هذا التطور هو الاقتصاد الأمريكى والقوة المالية فى خلال هذه الفترة، وكان الأمر الأكثر أهمية هو السياسات الاقتصادية للحكومات الأوروبية ، فعلى الرغم من السوق الأوروبية المشتركة، نجد أن حكومات الدول الأوروبية . لم تكن راغبة فى ترك منشآتها تتحول إلى منشآت أوروبية. فقد كانت الاندماجات و«مجتمعات الاهتمام الواحد» عبر الحدود الدولية الأوروبية من الأمور التى لا يجرى تشجيعها، وتقابل بالضيق والرفض من أغلب الحكومات الأوروبية

(فيما عدا الإنجليز). ولهذا اغتنم الأمريكيون الفرص السانحة التى أوجدتها السوق الأوروبية المشتركة. وليس هناك أى تهويل إذا قلنا إن المبادأة الأمريكية هى التى حولت السوق الأوروبية المشتركة من نوايا طيبة إلى حقيقة اقتصادية.

وصلت المرحلة التى كانت فيها القيادة فى أثناء تطور الشركات العالمية بين يدى الأمريكيين إلى نهايتها فى منتصف الستينيات ؛ ومنذ ذلك الحين تولت القيادة منشآت غير أمريكية. وفى بداية السبعينيات كان أكثر من نصف العمل الذى تنفذه الشركات العالمية يتم بواسطة رئاسة شركات فى الولايات المتحدة. وكان النصف الثانى من العمل يتم بواسطة رئاسة شركات فى أماكن أخرى مثل هولندا، وألمانيا، والسويد، وإنجلترا، واليابان، وبعض شركات أمريكا اللاتينية.

وفى منتصف الستينيات، كان التحرك نحو الشركات العالمية قد أصبح عاماً. فقد كان نمو الشركات العالمية غير الأمريكية أسرع بكثير من الشركات العالمية المتمركزة فى أمريكا .

وكانت تبشر بأن تكون أسرع نمواً. وكانت الشركة الأوروبية بالذات على وشك الظهور كعامل كبير فى الاقتصاد العالمى.

وهناك أسطورة أخرى سائدة ، وهى أن التطور فى المنشآت العالمية مقصور على المنشآت الكبيرة، فقد كان هناك تنبؤ يجرى تداوله بكثرة فى بداية السبعينيات، يؤكد أنه فى منتصف الثمانينيات لهذا القرن، سيكون التصنيع فى العالم كله فى أيدى ثلاثمائة شركة عالمية؛ كل منها يعمل عبر العالم وتحقق كل منها ملايين الملايين من الدولارات فى المبيعات. والحقيقة هى أن الشركات العالمية تتواجد على أحجام مختلفة مثلها مثل الشركات القومية، كما أنه من غير الضرورى أن يكون تركيز القوى الاقتصادية أكبر فى قطاع الشركات العالمية عنه فى أى اقتصاد قومى. إن المنشآت العالمية الصغيرة قد تكون نمت أسرع نسبياً وقد تكون نجحت بنسبة أكبر، إلا أنها لا تشكل عناوين رئيسية فى الصحف. وهناك شركات صغيرة ومتوسطة الحجم تقوم ببناء منشآت عالمية ممتازة وقائدة فى مجال بيئى واحد صغير، والآتى بعض الأمثلة على ذلك:

تستخدم شركة سويسرية للآلات الدقيقة 1800 شخص عبر العالم للقيام بمبيعات تبلغ حوالى 50 مليون دولار، ولها عمليات فى خمسين دولة، وتقوم بالتصنيع فى حوالى 12 دولة. وقد كان عدد موظفيها عام 1960 حوالى خمسين موظفاً، أى أنها نمت إلى ما يزيد عن ثلاثين ضعفاً فى هذه الاثنى عشر عاماً.

ونجد هناك بالمثل شركة أمريكية ذات نفس الحجم. وعندما بدأت فى التحول إلى العالمية كان عدد مستخدميها حوالى مائة فى جنوب كاليفورنيا. وبعد ذلك بعشر سنوات كانت تعمل فى حوالى ثلاثين دولة، وأصبح لها حوالى اثنى عشر مصنعاً فى ست دول منها، وهى : بريطانيا وألمانيا والسويد والبرازيل، ومشروعان مشتركان فى اليابان ويوغسلافيا. وكانت تقوم بكل هذا البناء على أساس قيادتها لفرع تكنولوچى صغير وحيوى للغاية، يقع على الحدود بين الكيمياء وعلم المعادن.

كما أن هناك شركة كانت تقوم بتوريد قطع غيار الطائرات لأغلب طائرات الخطوط الجوية فى العالم. ، وكانت لها مخازن ومرافق صيانة من «أكرا» إلى جزر «فيچى» و«وارسو». كما كانت هناك شركة صغيرة لسوق الأوراق المالية بنيويورك تعمل فى البحوث الخاصة بالمستثمرين المؤسسين، وكانت لديها مكاتب وشركاء فى «لندن» و«بروكسل» و«هونج كونج»، وتخدم عدداً من العملاء المستثمرين المؤسسين خارج الولايات المتحدة يساوى العدد الذى تخدمه فى داخل الولايات المتحدة.

إن كل هذه المنشآت منشآت صغيرة. وكان من الممكن أن تظل كذلك، إلا أنها تحولت إلى العالمية الكاملة مثل الشركات الكبيرة.

إن الفكرة القائلة بأن التصنيع هو الذى تحول إلى العالمية هى فكرة خاطئة. إن أسرع نماء كان هو النماء المالى؛ حيث تحولت البنوك التجارية الأمريكية إلى العالمية قبل تحول عملائها إلى العالمية.

ولعل أكثر التطورات إثارة وأهمية فى التحول إلى العالمية هى بنوك «الكونسورتيوم» الجديدة، والتى قامت البنوك التجارية ذات الحجم الكبير والمتوسط فيها بتجميع مواردها فى شكل مشروع مشترك؛ لكى تصبح بنوكاً «عالمية». والمثال على ذلك هو «كونسورتيوم»

«سى سى بى»، وهو المجموعة التى تشكلت من «البنك التجارى الألمانى» وبنك «كريدى ليونيه» الفرنسى، و«بانكو دى روما» الإيطالى. كما كانت هناك مجموعة بنوك «كونسورتيوم» أخرى، ضمت شركاء بريطانيين، وأمريكيين، وكنديين، وبرازيليين، وبلچيكيين ،وهولنديين، ويابانيين، وأستراليين، ونمساويين، ومن الدول الإسكندناقية. كما تقدمت مكاتب الاستشارات الإدارية ومكاتب المراجعين ووكالات الدعاية والإعلان كثيراً عن الشركات الصناعية الأمريكية. كما تحركت شركة «سيرز، روبك» إلى العالمية فى أواخر الأربعينيات، بطريقة فورية فى كندا وأمريكا اللاتينية، وبعدها فى عدد من الدول الأوروبية وذلك فى الستينيات. وفى الحقيقة، كان لمتاجر شركة «سيرز، روبك» وقع كبير على اقتصاد ومجتمع أمريكا اللاتينية فى «بيرو» وفى «كولومبيا» والبرازيل، أكبر من وقع أى شركات صناعية أقامت فروعاً لها فى بلاد أمريكا اللاتينية. وعندما قررت بريطانيا فى عام 1972 الانضمام للسوق الأوروبية المشتركة، تحركت شركات مثل «ليونز»، و«ماركس وسبنسر» بسرعة أكبر من الشركات الصناعية لكى تصبح شركات «أوروبية».

ومن الأمور غير المقبولة الخاصة بالمعتقدات الشائعة عن طبيعة التحول إلى العالمية، هى التفسيرات الشائعة عن مسبباتها، إذ يمكن أن نرى فيها استجابة لمبدأ الحماية. فهناك قول بأن الشركات تقوم بإنشاء مصانع بالخارج، لأنها لم تعد قادرة على التصدير، إلا أن هذا التفسير، بينما هو خلاب ، إلا أنه لا يناسب الحقائق.

إن فترة الخمسينيات والستينيات التى كانت أسرع فترة نماء للشركات العالمية، كانت هى أيضاً أسرع فترة نماء فى التجارة الدولية. وفى الحقيقة ، كان نمو الاقتصاد التجارى العالمى أسرع فى خلال هذه الفترة (بمعدل سنوى قدره 15 فى المائة فى أغلب هذه السنوات) من أسرع نماء اقتصادى محلى لأى بلد، حتى للنمو المحلى فى اليابان. وقد كان من الصعب أن ينمو اليابانيون بهذا المعدل، بعد تمكن مبدأ الحماية من جعل التوسع الاقتصادى المبنى على التصدير للخارج مستحيلاً. ولم يتم الخوض فى العالمية بأسرع معدل، بواسطة أكثر الصناعات حماية. فقد جاء هذا الخوض مثلاً فى الصناعة الكيميائية متأخراً، وهى الصناعة التى كانت محمية لدرجة كبيرة. ولكن فى مجال أدوات التجميل، حيث كانت الحماية تلعب دوراً صغيراً، كانت هذه الصناعة هى القائدة إلى العالمية منذ

البداية، كما أنه لم يكن هناك خوض فى العالمية فى صناعة الصلب التى كانت محمية لدرجة كبيرة.

وأكبر دليل على أن مبدأ الحماية لا يقع فى أسفل المنحنى الخاص بالعالمية، هو التطور الأوروبى، فقد بدأت نهضة الشركات العالمية، عندما تخلت أوروبا عن الحماية وانضمت إلى السوق الأوروبية المشتركة.

هذا، ولن يستمر الاعتقاد الشائع فى أن نمو الشركات العالمية له ارتباط بالقيود الخاصة بالتجارة . فالشركات العالمية توجد أسواقاً للتصدير لمنتجات بلدها ، كما أن فروع الشركات العالمية فى الخارج هى أفضل سوق لجهاز دولتها الإدارى ووسطائها إلخ.. وهذا يتضح تماماً فى الأرقام التجارية الأمريكية. فالشركات العالمية الأمريكية لم تكن نشطة فى أسواق التصدير التى كانت ومازالت تخسرها أمريكا، أو فى الأسواق التى أصبح الاستيراد فيها مهماً فى الولايات المتحدة. إن شركات النسيج الأمريكية مازالت تعتبر شركات محلية تماماً، وكذا الشركات الأمريكية المنتجة للأوانى الصينى والزجاج المسطح والأحذية. كما أن السيارات الأجنبية التى أخذت حصة كبيرة من السوق الأمريكية، ليست هى السيارات التى تصنعها الشركات الفرعية الأمريكية فى الخارج عبر البحار، فهى عبارة عن سيارات «ڤولكس ڤاجن» و«رينو» و«تويوتا» . ولكن هناك حصة متزايدة من الصادرات الأمريكية، تصل إلى ثلث صادرات السلع المصنعة فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات، تم تصديرها بواسطة نفس الشركات التى قامت بالتوسع عالمياً بقوة، وكانت تصدر إلى أفرع مثل هذه الشركات فى الخارج. وينطبق نفس الشئ على الموازين التجارية لـ «هولندا وسويسرا والسويد وألمانيا وإيطاليا». إن مبدأ العالمية، وتوسع التجارة الدولية، هما وجهان لعملة واحدة. كما أن الحماية لا تتفق معها، كما أنها لا تشكل سبباً فى مبدأ العالمية. وفى الحقيقة، فإن ظهور مبدأ الحماية سيكون أكبر خطر يهدد الشركات العالمية.

السوق العالمية المشتركة

إن التفسير الحقيقى للثورة المتفجرة للشركات العالمية هو أمر أكثر فى أهميته من قوة أمريكا الاقتصادية أو مبدأ الحماية. إنه ظهور سوق عالمية حقيقية، أى سوق غير

محددة أو معرفة بحدود قومية أو ثقافية أو حتى فكرية، لأنها سوق تعدت وتجاوزت كل هذه الحدود. إن هذه السوق لم تعد عالمية، بل تزداد ميلاً لتكون سوقاً «غير قومية»، مؤسسة على مطالب وآمال مشتركة عبر العالم ككل. هذا.. وتعرف السوق بمطالبها، لأن الطلب يوجد الإمداد، بل إن الطلب هو الذى يحدد ما هو الإمداد. كما أن الطلب هو الشئ الذى يقرر الفرص والاحتياجات التى تكون السوق.

إن الحدث غير المسبوق الذى وقع فى الفترة بعد الحرب العالمية الثانية، هو أن الدول، واحدة بعد الأخرى، وفى أثناء زيادة دخلها ومعلوماتها، كانت مطالبها كلها ذات نماذج متشابهة واحدة، ولقد كان ذلك أمراً مفاجئاً. فعندما وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، كان من المعروف أن دول أوروبا واليابان سوف تطور نماذج مختلفة لمطالبها، إذا استعادت قوتها الاقتصادية. كما لم يشك أحد فى ذلك الحين بأن فرنسا التى استعادت قوتها الاقتصادية، ستكون لها رغبات ومطالب مختلفة تماماً عن رغبات ومطالب الولايات المتحدة واليابان والاتحاد السوفييتى وألمانيا، أو حتى من أقرب دولة لها وهى بلچيكا. إن هذا اليقين، الذى كان مبنياً على حقائق القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، هو الذى يوضح السبب فى أن رجال مثل «ديجول» De Gaulle ، و«خروتشيف» Khrushchev، اعتبروا أن ظهور طلب عام، أى السوق العالمية الحقيقية، هو أمر «غير عادى» ويدل على أن هناك نوعاً من المؤامرة.

ونحن نعرف الآن أن الحديث الذى انطلق فى الخمسينيات عن «سيطرة الكوكاكولا» على أوروبا كان حديثاً لا معنى له. إذ لم يكن معناه أن أوروبا قد «تأمركت»، فقد كان السبب هو أن السوق المتجمعة ـ أى سوق ما بعد السوق الصناعية، إذا ما استخدمنا تعبيراً خاصاً بعلماء الاجتماع ـ قد أصبحت ببساطة مرئية ومتفتحة فى الولايات المتحدة، إلا أنه عندما ظهرت حالات مماثلة لتلك الموجودة فى الولايات المتحدة ـ وهى الدخول الكبيرة، والقدرة على الحركة والأفق الأوسع للمعلومات ـ كانت كلها نموذج لطلب موحد عبر العالم، والذى ثقبت توحده. إن هذا لا يعنى بالضرورة أن نفس السلع والخدمات لديها سوق عالمية، وأن ما يباع فى منطقة ما، سيباع فى منطقة أخرى.

وهناك قصة تحذيرية عن فشل إحدى كبريات الشركات العالمية لإنتاج الأغذية فى

طرح حساء مجفف فى السوق الأمريكية. ففى أوروبا، كانت هذه الأنواع من الحساء قد أصبحت الدعامة الأساسية لنجاح أى شركة، وأصبحت منتشرة ومعروفة لدى الجميع بشكل كبير، وكانت تنمو بسرعة، لكنها فشلت عند طرحها فى الولايات المتحدة.

فقد اتضح أن ما هو مناسب للغاية بالنسبة لربة المنزل الأوروبية لا يعنى شيئاً لربة المنزل الأمريكية. وكان الوزن الخفيف للمنتج المجفف فى مقابل العلبة الثقيلة لا يعنى الكثير لسيدة تقوم بتسوق مشترواتها بالسيارة. كما أن الحجم الصغير للمنتج المجفف لايستهوى سيدة لديها مساحة واسعة فى مطبخها مثلما لدى ربة المنزل الأمريكية. كما أن وقت تجهيز المنتج وقصر عمر صلاحيته الذى يحمل خطر التزنخ، يجعل الحساء المجفف أقل ملاءمة لها عن الحساء الجاهز المعلب، على الرغم من زيادة وزن وحجم المنتج الأخير. ذلك لأن جميع ربات البيوت ـ سواء أمريكيات أو أوروبيات أو يابانيات وخلافهن ـ يردن مايلائم أغراضهن، وهن على استعداد لدفع الثمن.

إن نموذج الطلب الذى ظهر فى الاقتصاد العالمى لم يكن هو النموذج الخاص بالطلب الذى توقعه الخبراء الاقتصاديون، فقد أثبت العميل مرة أخرى أنه يعرف ما يريده أكثر مما يعرفه الخبراء.

إن أعظم مطلب للناس كان هو سهولة التنقل والقليل من القوة المحركة، مثل تلك الإشباعات التى تعطيها السيارة ، والتى كانت من قبل غير متاحة إلا لقلة من الأغنياء وذوى النفوذ، كما كان هناك طلب عام للناس وهو القليل من الرعاية الصحية الذى يتيح للطفل الفرصة للبقاء لكى يبلغ سن الرشد فى حالة صحية وجسمانية معقولة، وغير مصاب بأى مرض أو تشويه معجز. ثم طلب للقليل من التعليم، وهو طلب خاص بالوصول إلى عالم كبير تقدمه وسائل الإعلام والسينما والراديو والتليفزيون للجماهير، التى كانت منذ ألف عام مقصورة المعرفة والأفق والرؤية على الوادى الموجود حولهم، وعلى المدينة الصغيرة التى يعرف فيها كل فرد الفرد الآخر، والتى يعيش فيها كل فرد بنفس الطريقة. ثم نجد هناك الرغبة فى الرفاهيات الصغيرة، أى للأشياء التى تمثل تأكيداً للشخصية على الضيق من الفقر، مثل: أحمر الشفاه، والحلوى، والمشروبات المرطبة، وحذاء راقصة الباليه.

لقد ظهرت كل هذه المطالب كمطالب عالمية، وهى لم تقم على أساس الرفاهية، بل كانت مبنية على شئ أقوى بكثير: وهى المعلومات. فقد أعلن «مارشال ماكلوهان» Marshall McLuhan، أن العالم إن لم يصبح «قرية عالمية»، لأصبح «مركزاً تجارياً عالمياً» بالتأكيد.

ومن آثار التغير فى الاقتصاد العالمى ، هو أن كل منشأة، من الآن فصاعداً، وحتى بين المنشآت المحلية، ستدار وكأنها تعمل فى اقتصاد عالمى، حتى ولو كانت تبيع منتجاتها فى حى صغير. ويجب أن تكون هذه المنشأة ذات رؤية عالمية، تماماً مثل منشأة كانت تعمل فى جنوب غرب باڤاريا، والتى كان يجب دائماً أن تكون ألمانية فى رؤيتها، أو مثل منشأة تعمل فى شمال ميتشيجان، ويجب أن تكون أمريكية فى رؤيتها. وتماماً كتفهم المنشأة الألمانية فى باڤاريا والمنشأة الأمريكية فى ميتشيجان، وعلمهم باقتصادهم القومى، حتى ولو كانت هاتين الشركتين لا تعملان إلا فى ركن صغير من هذا الاقتصاد. كما يجب على أى منشأة من الآن فصاعداً أن تتفهم الاتجاهات والتيارات المهمة للاقتصاد العالمى.

إن هذه التطورات لا يمكن إهمالها. لأن مبدأ الحماية سيضعف بالتأكيد الاقتصاد العالمى، وسيعيق أداءه إلى نقطة قريبة من الانهيار. ولكنه لن يضعف الطلب العام، كما أنه لن يستطيع إبطال أو إلغاء الآفاق العالمية ورؤيتها. إن المتغيرات الأساسية قد حدثت ولن يمكن الرجوع فيها. والموضوع ليس إمكانية بقاء هذه المتغيرات، ولكن إمكانية تحويلها لصالح الفرد والمجتمع ولصالح مؤسسات العمل الحر.

إن الشركات العالمية هى الاستجابة لظهور سوق عالمية مشتركة وهى رمز لها.

السوق العالمية كعامل تكامل

إن أى سوق تقوم بالتكامل. فهى تحول «الموارد» إلى «عوامل إنتاج». والأسواق القومية - وهى المنجزات الكبرى «للثورة التجارية» فى القرنين السابع عشر والثامن عشر - قامت بعملية تكامل بين «عناصر الإنتاج» فى الاقتصاد القومى. كما أن السوق العالمية المشتركة، قامت وهى آخذة فى الظهور الآن بعملية تكامل بين نفس عناصر الإنتاج فى الاقتصاد العالمى.

ولا تزال النظرية التقليدية الخاصة بالاقتصاد العالمى ترى أن الدول لديها «مميزات نسبية» فيما يختص «بتكاليفها الفعلية للتصنيع». وعليه، فإنه فى أثناء إنتاج هذه الدول للأشياء التى لها فيها أكبر المميزات، نجد أن موارد الجميع ستبشر بالخير. والمثال المرشد هو التبادل الذى قام به «آدم سميث» للصوف الإنجليزى فى مقابل النبيذ البرتغالى. ففى هذه النظرية، تكون البلدة الواحدة هى السوق التى تضم عناصر الإنتاج.

والشئ الذى يتم الإتجار به هى السلع الكاملة التصنيع. والسلع لها قدرة تحرك، أما عناصر الإنتاج فتكون ثابتة. إلا أنه بوجود الاقتصاد العالمى المشترك كعامل تكامل، لن تكون هناك بلدة كوحدة تصنيع، والسلع هى واحدة تقريباً فى كل مكان. والقدرة على الحركة موجودة فى عناصر الإنتاج. فبينما كانت التجارة الدولية تعنى التجارة فى السلع والخدمات، فإن معناها الآن الاتجار فى عوامل الإنتاج.

وقد كانت أكثر الشركات العالمية تقدماً فى القرن التاسع عشر هى شركة «سنجر» لماكينات الحياكة، ذات المصانع المتقدمة للغاية فى «سكوتلندا وفرنسا وروسيا واليابان» وأماكن أخرى، بالإضافة إلى مصنعها الأصلى فى «بريدجبورت» فى «كونيكتكت» . وقد كان المصنع «الأسكتلندى» فى «كلاى سايد» بالقرب من «جلاسجو»، مصنعاً أكثر كفاءة وذا تكلفة أقل من مصنع «بريدجبورت»، كما أنه المصنع الأكبر حجماً. وكان يقوم بإنتاج نفس الماكينات التى ينتجها مصنع «بريدجبورت»، ويقوم بإنتاج السلسلة الكاملة لماكينات «سنجر». وعلى الرغم من أن عوائق التعريفة الجمركية كانت فى حدها الأدنى فى هذه الأيام، فقد كان مصنع «كلاى سايد» ينتج للسوق البريطانية فقط، كما أنه فى نفس الوقت كان ينتج كل شئ كانت شركة «سنجر» تبيعه فى بريطانيا.

وإذا قورن هذا بالشركات العالمية فى هذه الأيام، سنجد أن هناك شركة كبيرة للأدوية تبيع العقاقير فى أكثر من ثمانين دولة من دول العالم، وهى تبيع فى كل دولة من هذه الدول خط إنتاجها بالكامل. ونجد أن لديها مصانع إنتاج فى إحدى عشرة دولة: هى الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، والبرازيل فى الأمريكتين، وفى بريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا فى أوروبا، وكذا فى جنوب أفريقيا، واليابان، وأستراليا. كما نجد أن القليل من منتجات العقاقير الرئيسية لخط إنتاج الشركة، يتم تصنيعها فى المصانع الإحدى عشر

كلها، وأغلب عقاقير الشركة يتم تصنيعها فى مصنع واحد، والقليل منها فى مصنعين أو ثلاثة مصانع. وحتى المصانع الموجودة فى الولايات المتحدة، فإنها لا تنتج خط الإنتاج بكامله. ونتيجة لهذا نجد أن كل مصنع من المصانع يبيع بعض العقاقير لكل شركة من الشركات الثمانين الباقية، كما أن كل شركة من هذه الشركات تشترى بعض العقاقير من كل مصنع من المصانع الإحدى عشر القائمة بالتصنيع.

إن العقاقير الدوائية تصنع من مواد كيميائية وسيطة، مثل الحامض الليمونى والذى يستخدم كقاعدة كيميائية للكثير من المضادات الحيوية. وقد كانت هذه الشركة تصنع المواد الوسيطة فى سبعة دول: وهى الولايات المتحدة، والمكسيك، وأيرلندا، وبريطانيا، وفرنسا، وأستراليا، واليابان . ونقول مرة أخرى هنا إنه لا توجد دولة واحدة تصنع جميع المواد الوسيطة، فكل دولة تتخصص فى بعض المواد. وعليه سنجد أن كلاً منها سيقوم بإمداد جميع المصانع الإحدى عشر القائمة بالتصنيع. كما أن كلاً منها يبيع أيضاً جزءاً كبيراً من إنتاجها، يصل فى بعض الأحيان لأكثر من النصف. وهى تبيع هذا الجزء مباشرة للخارج، لشركات دوائية منافسة ولعدة شركات كيميائية مختلفة أخرى. كما أن البحوث كانت تنفذ فى أربع دول: وهى أمريكا، وبريطانيا، وفرنسا، واليابان»، كما يوجد معمل بحوث خامس فى البرازيل سيفتتح فى أواسط السبعينيات.

ومرة أخرى نقول إن كل معمل كان متخصصاً، فقد كان المعمل الفرنسى يقوم بكل بحوث الشركات لعقاقير الجهاز العصبى المركزى، وأيضاً كل الأعمال الخاصة بتحويل العقاقير المصممة أساساً لعلاج أمراض البشر إلى عقاقير مناسبة للأطباء البيطريين. وكان أى عقار يتم تطويره بواسطة أى معمل من هذه المعامل الأربعة للبحوث، يمكن أن يوضع تحت الاختبار الكيميائى وتقديمه للسوق أولاً فى دولة من الدول الثمانين التى تعمل فيها هذه الشركة.

ولم تكن صناعة الأدوية ـ المتفق على أنها معقدة ـ هى الصناعة الوحيدة التى تضم عناصر الإنتاج، بدلاً من القيام بالاتجار بالسلع.

فقد كانت أنجح سيارات فورد الصغيرة «پينتو» المصممة فى ديترويت، تحصل على

ماكينتها من شركة «فورد» الألمانية، وتحصل على أجهزة نقل الحركة من مصنع «فورد» البريطانى، وعلى كثير من أجهزتها الكهربائية من شركة «فورد» الكندية. إلا أن السيارة كانت تباع فقط فى الولايات المتحدة، وبواسطة شركة «فورد» الأمريكية.

وبنفس الطريقة كانت المكونات الرئيسية لسيارة «ڤولكس ڤاجن»، التى تباع فى الولايات المتحدة، يتم تشغيلها فى شركة «ڤولكس ڤاجن» بالبرازيل فى ساوپاولوه .

وعندما أعلن فى ربيع عام 1972 أن الواجب على جميع الأجهزة الحكومية البريطانية شراء الكمبيوترات الخاصة بها من الشركة البريطانية الوحيدة للكمبيوتر، ابتداءً من هذا الوقت فصاعداً، أوضحت شركة «آى سى إل» الفرع البريطانى لشركة «هانى ويل» الأمريكية اعتراضها بأن الكمبيوترات الخاصة بها، والتى كانت تصنع بواسطة شركة مملوكة لأمريكا، تحتوى على كمية أكبر من المكونات المصنعة فى إنجلترا، عن الكمبيوترات الخاصة بشركة «آى سى إل» التى تمتلكها إنجلترا.

وفى المجالات الخدمية ذهب هذا التكامل فى عناصر الإنتاج لأبعد من هذه الحدود خلال السوق العالمية المشتركة.

فقد قام بنك أمريكى كبير بترتيب قرض يبلغ 15 مليون دولار لمدة خمس سنوات لشركة صناعية يابانية فى مطلع عام 1971 . ابتدأت هذه الصفقة فى طوكيو بواسطة ممثل البنك اليابانى، وتم وضع تفاصيل هذه الصفقة فى مكتبى البنك فى لندن وفرانكفورت، وكانت المجموعة التى قدمت المال تحتوى على ثمانية بنوك: بنك من كل من الولايات المتحدة واليابان وبريطانيا وهولندا والسويد وفرنسا وسويسرا، وأمريكا اللاتينية. كما تم تجميع أغلب المال فى ألمانيا، حيث كانت أسعار الفوائد مناسبة فى هذا الوقت. وكان الغرض من هذا القرض هو تمويل فرع صناعى للشركة اليابانية فى أمريكا اللاتينية. ومع ذلك فقد كان هذا القرض عملية تجارية روتينية مثل التى يشترك فيها كل بنك من هذه البنوك فى كل أسبوع.

ومازالت الشركات العالمية حتى الآن تعمل فى قالب القرن التاسع عشر، أى على طريقة شركة «سنجر للحياكة»، بمعنى أن كل شركة فرعية تقوم بإنتاج منتجات أو تجهز

الخدمات لسوقها القومية الخاصة. إلا أن الاتجاه الآن يميل إلى دمج وتكامل عناصر الإنتاج فى سوق عالمية مشتركة، وهو الاتجاه الناتج عن منطق السوق نفسها.

إن اصطلاح «الشركة العالمية» هو اصطلاح حديث للغاية؛ فهو لم يكن معروفاً منذ عشرين عاماً. وهو يناسب شكل القرن التاسع عشر - شكل شركة «سنجر للحياكة» - أكثر مما يناسب التطور الذى يطبق فيه. إن شركة «سنجر للحياكة» كانت بحق شركة عالمية، ولكن شركة الأدوية التى تضم إحدى عشر مصنعاً لإنتاج العقاقير ، وسبعة مصانع وسيطة، وأربعة معامل بحوث لبيع عديد من المنتجات الخاصة بالعقاقير فى ثمانين دولة، ليست بشركة عالمية، بل هى شركة «عابرة للأقطار»، وتشبهها شركة السيارات التى تضم مصانع فى إنجلترا وألمانيا والمكسيك وكندا، للبيع فى أمريكا، أو مثل البنك التجارى الذى يضم موارد مصرفية فى ثمانى دول لجمع المال فى دولة تاسعة؛ لكى يمول تطوراً فى دولة عاشرة. إن الحدود الدولية لم تعد عاملاً محدداً، بل قيوداً وعوائق وتعقيدات. والشئ المحدد هو الحقيقة الخاصة بالسوق المشتركة «غير القومية». وبعبارة أخرى، نقول إن اصطلاح «الشركة العالمية» يحجب الحقيقة بدلاً من أن يفسرها، وهو الآن اصطلاح ثابت. ومع أنه من المفروض استخدامه ، إلا أننا لا يجب أن ننسى أن فرص الشركات العالمية، ومشكلاتها أيضاً، لا تقع فى كونها شركات عالمية؛ أى فى أنها تقوم بالعمل الحر فى عديد من الدول. ولكنها تقع فى كونها عبر الأقطار، أى مرتكزة على حقيقة السوق العالمية المشتركة.. المشتركة فى مطالبها، وفى رؤيتها، وفى قيمها. إن هذا كله يعنى أن عوامل الإنتاج لا تفسر الشركات العالمية الجديدة ولا توضح استراتيجيتها ولا تشرح تصرفاتها. بل إن عوامل الطلب هى التقوم بذلك، فالطلب هو الذى يبذل هذا الجهد، وسنجد أن المنشأة العالمية فى جميع الحالات ما هى إلا منشأة تسويقية.

الانفصال بين الاقتصاد والسيادة

لم يكن تطور السوق العالمية المشتركة متوازياً مع التطور الخاص بالمجتمع السياسى العالمى. وقد كانت السنوات التى أوجد خلالها الاقتصاد العالمى طلباً خاصاً بالمنشأة العالمية، هى سنوات الانقسامات المستمرة فى النظم السياسية للعالم. فالنظام السياسى العالمى مازال يرتكز على المفهوم الخاص بالدولة القومية ذات السيادة، ولهذا

نجد أنه لأول مرة منذ ثلاثمائة عام، يحدث انفصال بين الاقتصاد والسيادة. إن انفصالاً كهذا يعتبر طبيعياً حتى القرن السابع عشر. وفى الحقيقة فإنه حتى ذلك الوقت لم يتصور أحد وحدة بين الكيان الاقتصادى والكيان السياسى، ولم تكن وحدة النشاط الاقتصادى فى أول الأمر إلا مجتمعا زراعيا محليا صغيرا، مثل إقطاعية فى القرون الوسطى تقوم بإنتاج أغلب الأشياء التى تستهلكها. وكانت الوحدة الأخرى للنشاط الاقتصادى ، هى التجارة بعيدة المسافات والمنفصلة تماماً عن أى نظام سياسى، وكانت تتم بواسطة تجار من المدن التجارية الذين شكلوا فى واقع الأمر مجتمعاً تجارياً متكاملاً للغاية عبر الأقطار. وقد أحدث إفلاس الملكية الأسبانية عام 1557 - والتى كانت قائدة القوى السياسية فى هذا الوقت، كما كان هذا الحدث مأساوياً لم يسبق له مثيل - انهياراً فى مجتمع التجار المحليين أدى إلى دمار مالى لم تستطع إسبانيا الشفاء منه. إلا أن هذا الحدث أوضح عملياً، لحكام الدول الناشئة، أنهم إذا ما أرادوا الحفاظ على السيادة السياسية ، فإن عليهم أن يسيطروا على أموالهم، ونظام قروضهم، واقتصادهم أيضاً (انظر مناقشة الاتجارية فى الفصل 27 - الجزء الأول).

فى أثناء ظهور فكرة «الاقتصاد القومى» فى القرن السابع عشر، قامت هذه الفكرة بتصوير السيادة السياسية، لأول مرة، على أنها ملتزمة بالمنافسة الاقتصادية كالتزامها بالمنافسة السياسية والعسكرية. وقد اختفت آثار الانفصال القديم بين السيادة السياسية والاقتصاد، فى فترة ما بعد الحرب العالمية الأولى.

إلا أنه فى أثناء انتصار الدولة القومية، عندما بدأت السيادة الاقتصادية فى الاكتمال، شهد عصر ما بعد الحرب انقلاباً حاداً لما كان يعتبر قانوناً طبيعياً منذ ثلاثمائة عام. فقد شهد هذا العصر ظهور اقتصاد عالمى مستقل، لم يكن مجرد مجموعة من الاقتصاديات القومية.

وأوضح أعراض هذا الأمر يمكن أن توجد فى المجال المالى. فعندما حاولت حكومة الولايات المتحدة عام 1967 إيقاف التوسع العالمى للشركات الأمريكية، وقامت بتقييد استثمار الأموال الأمريكية فى الخارج (وهو تحرك وافق ضغطاً من حلفاء أمريكا، مثل ديجول فرنسا، واهتماماً بميزان المدفوعات الأمريكى)، نجح الاقتصاد العالمى فى إلغاء

حكم أقوى حكومة فى العالم، وفى خلق سوق الدولار الأوروبى فوراً (انظر الفصل 7)، الذى تولى أمر تمويل الشركات العالمية. وكانت هذه السوق هى السبب الأول لإتاحة الأموال الأوروبية للشركات الأمريكية لكى تتوسع فى أوروبا.

ولم تنخدع سوى القليل من الحكومات بأنها مستقلة اقتصادياً بحق، حتى فى ذروة أيام الاتجارية؛ إذ يجب أن يكون معروفاً أن العالم الخارجى يفرض تأثيراً قوياً على الاقتصاد الداخلى لأقوى الدول، وأنه يضع قيوداً حقيقية للغاية على حرية حركة السيادة السياسية. وقد عرفت جميع الدول أن الاكتفاء الذاتى ما هو إلا وهم (على الرغم من أن حكومة الولايات المتحدة، وخاصة الكونجرس الأمريكى، كثيراً ما توهمت أن اقتصادها هو اقتصاد من كوكب آخر، وأن سياسة وتنظيم وأوامر الولايات المتحدة يمكنها أن تعمل مستقلة بعيداً عن حقائق الاقتصاد الخارجى). وقد كان الهدف الأول للسياسة القومية لمدة ثلاثمائة عام، هو إبقاء هذه القوى الخارجية فى أدنى حد لها. وللتمكن من هذا قامت بتكوين روح السيادة القومية. وبما أن ظهور الشركات العالمية، يعتبر أثراً وليس سبباً للتغير الجذرى، فإنه يكون تحدياً مباشراً للمعتقدات المتأصلة بعمق، وللمؤسسات السياسية الثابتة، وللعادات العقلية التى وصل عمرها الآن إلى ثلاثمائة عام. إن ظهور المنشآت العالمية لا يتعارض فقط مع عقيدة الدولة القومية - الذى يعتبر أمرا واقعاً لدى الجميع - فى أن تكون هذه المنشآت وحدات طبيعية تنظيمية لكل مجال من مجالات الأنشطة الاجتماعية والإنسانية، بل إنه يتعارض أيضاً مع العقيدة الخاصة بأن كل مؤسسة فى المجتمع يجب أن تبنى شرعيتها وتستنبط دستورها من الجهاز الحاكم للدولة ذات السيادة، ألا وهو الحكومة القومية.

إن ما يجعل للمنشأة العالمية أهمية كبيرة هو أنها تتحدى هذه البديهيات. فهى أول مؤسسة غير قومية، أو أنها على الأقل أول موسسة حديثة ذات أهمية، تعتبر الحدود الدولية عارضاً وعائقاً بدلاً من أن تعتبرها جزءاً من تعريفها وهويتها. وهى مؤسسة مهمة فى عالم يتهدده الفناء بواسطة الانفعالات النفسية الشديدة للوطنيين، كما أنها أيضاً مؤسسة مليئة بالمشكلات ومعرضة للمخاطر.

ونحن لا نملك حتى الآن أى نظرية - سواء أكانت نظرية سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية - نستند إليها عن حقيقة الاقتصاد العالمى، وبالتالى عن تصرفات الشركات

العالمية. فنحن لا نملك سوى النظريات الخاصة بالاقتصاد القومي؛ أي نظريات القرن السابع عشر الخاصة بالسيادة القومية. ولا داعي للقلق من هذا الوضع؛ لأن النظريات تأتي بعد الحوادث. ولا نملك سوى أن نسجل الآن ما حدث بالفعل.

إلا أن هذا يعني أن الشركات العالمية عليها أن تتلمس طريقها، وأن تقوم بتحسين أوضاعها في أثناء مسيرتها، وأن تجرب وتختبر، بدلاً من أن تتقدم على خطوط مفهومة واضحة وعلى أساس مبادئ مقبولة تماماً.

وهذا أيضاً يعني أن الشركة العالمية هي كيان غاية في الصعوبة، فهي تمثل صعوبات داخلية فيما يختص باستراتيجية عملها الأساسي، وهيكل إدارتها، وعلاقتها الإدارية. كما أنها تمثل مشكلات جديدة في بيئتها، فيما يختص بوجودها الخارجي، وكذا من ناحية علاقتها بالدولة القومية التي تقوم بعملها فيها، والتي تقع الشركة العالمية حتماً تحت سلطتها السياسية ، وحيث لا توجد أي سلطات سياسية أخرى متاحة.

وحتى إذا قلنا - كما يقترح البعض - إن الشركات العالمية يمكنها أن تتآلف أو تتحد أو أن تندمج مع وكالة عالمية أو فوق العالمية، مثل الأمم المتحدة، أو البرلمان الأوروبي مثلاً، فإنها ستكون على الرغم من ذلك شركة متعددة الثقافات. لأن السيادة السياسية ليست هي الشئ الوحيد الذي يعتبر قومياً. فالشعوب المختلفة تملك ثقافات مختلفة بدءاً بلغاتهم. إن هذا سيصبح حتماً مشكلة أكبر وأكبر في أثناء تحول الاقتصاد العالمي إلى العالمية أكثر وأكثر. وكلما اقترب العالم من التجانس الاقتصادي - حتى لو كان ذلك رغبة منه في ذلك، وليس من واقع حالاته الاقتصادية الفعلية - ازداد الاحتياج إلى الجذور المحلية والثقافية، فالناس تحتاج دائماً إلى وطن. وحتى أفخم الفنادق ذات 2000 غرفة لا تعد وطناً. ولهذا فإن إدارة الشركة العالمية تعتبر مشكلة كبيرة تختص بضم التنوع السياسي والثقافي في وحدة إدارية واحدة.

مشكلات الاستراتيجية

إن ما يميز الشركة العالمية عن أي منشأة أخرى، هو أنها تواجه التنوع الداخلي

والخارجي معاً. إذ عليها أن توجد وحدة فى داخل تنظيمها الإدارى مع مراعاة العدل بين الشعوب المتنوعة وولاءاتها المختلفة فى هذا التنظيم. كما أنه عليها أن توجد منشأة متوحدة يمكنها القيام بإجراء تحسين فى تكلفة التصنيع ومميزاته فى سوق عالمية مشتركة، ومع ذلك يمكنها أن تعيش فى سلام - أو دون صراع دائم على الأقل - مع عدد كبير من السيادات السياسية المنفصلة.

إن شركة الأدوية التى سبق ذكرها تحتاج إلى استراتيجية للشركة ككل. إلا أن كلاً من الشركات القومية الثمانية الأخرى تحتاج إلى استراتيجية أيضاً، وكذا الوحدات المصنعة التى تصنع المواد الوسيطة وأيضاً معامل البحوث. فكل منها يجب أن تدار كمنشأة مستقلة لها أهدافها الخاصة، وأسبقياتها وخططها الخاصة، ومسئوليتها الخاصة فى الربح والخسارة. إلا أن أياً من هذه الوحدات ليست مستقلة بحق، فكلها تعتمد بعضها على البعض. فقد يبدو مثلاً أن من اختصاص الشركة الفرعية فى دولة من دول أمريكا اللاتينية القيام بقبول عرض من الخدمة الصحية القومية لهذه الدولة، بخصوص عقد يضمن سوقاً كبيرة لعقار ما لمدة خمس سنوات، إلا أن الأمر يستلزم خفض 25 فى المائة من السعر. إن إقرارا سعر كهذا قد يفجر مطالب لأسعار منخفضة من الخدمات الصحية لدول أخرى من أمريكا اللاتينية، ودون أى ضمان للشراء لمدة خمس سنوات. كما قد يبدو أن من اختصاص أحد المصانع الخاصة بالمواد الوسيطة فى هذا النظام، إصدار قرار بالتوسع فى مرافقه، لأن عملاءه الخارجيين - أى المصنعين الآخرين للأدوية - يزداد استخدامهم للمادة التى يقوم هذا المصنع بتشغيلها. وهذا بالطبع سيثير السؤال عما إذا كانت مصانع الشركة للمنتجات الكاملة التصنيع ستعتبر نفسها العملاء المفضلين، والتى ستمنح مطالبها الأسبقية، أم سيعتبر العملاء الجدد الخارجيين كعملاء مفضلين عن هذه المصانع أو مماثلين لها فى الأسبقية على الأقل ؟ وإذا تم اتخاذ القرار الأول، فإن الشركة تكون قد قررت فى الواقع تحسين نتائج وحداتها المصنعة على حساب إضعاف نتائج الوحدة المنتجة للمادة الوسيطة. وإذا تم اتخاذ الخيار الثانى، فإن الشركة تكون قد قررت فى الواقع أن كونها مصنعة للمادة الوسيطة هو أمر أفضل من كونها منتجة للعقاقير.

إن ما سبق هو قرارات استراتيجية، وهى لها وقع طويل الأجل وعادة ما لا يمكن

إبطاله. وهى قرارات لا يمكن اتخاذها فى قمة المنشآت فقط. فهى تحتاج إلى معرفة محلية. إلا أنه لا يمكن اتخاذها محلياً أيضاً. فهى تؤثر على الشركة ككل ويجب اتخاذها فى القمة. إن استراتيجية أى شركة عالمية تقوم بأخذ الشركة ككل فى الاعتبار فقط، محكوم عليها بالفناء، وإذا لم يكن من الممكن ترجمة هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية محددة للأسواق الفردية، فلن يمكنها النجاح مستقبلياً. كما أن الاستراتيجية اللامركزية لأى شركة عالمية، أى تلك التى تعتبر كل وحدة وكل سوق كمنشأة عمل مستقل، هى أيضاً محكوم عليها بالفناء؛ إذ إنه من المستحيل نظرياً وعملياً التنبؤ بما إذا كان المدخل الاستراتيجى الشامل للشركة كلها هو الأنسب لموقف ما، أم أن المدخل الاستراتيجى المجزأ إلى أسواق، سوقاً بعد سوق، هو الأنسب لهذا الموقف.

إن البنوك التجارية الكبيرة لديها مشكل مشابه لهذا؛ إذ إن قوة هذه البنوك فى حد ذاتها - والتى هى السبب فى وجودها عالمياً - هى التى تمكنها من إعطاء الخدمة المالية فى أى مكان فى العالم. كما أن قوتها هذه التى تمكنها من تيسير محطة بنكية واحدة، أى تمكنها من تلبية الاحتياجات المالية الكبيرة للعميل، سواء أكانت هذه المبالغ قصيرة الأجل، أم قروض طويلة الأجل، أو حتى أسهم لرأس المال سواء بالدولارات أم بالمارك الألمانى أم بالين اليابانى. إن كل هذا يتطلب استراتيجية واحدة تركز على الطلب الخاص بالعميل المهم، مثل شركة كبيرة عالمية ناشئة فى مكان ما. فأى مسئول عن هذا المجال - ولتكن شركة خطوط جوية كبيرة مثلاً - عليها أن تعتبر البنك بكامله كمنشأة واحدة، وكمورد واحد، وكمجموعة واحدة لرأس المال، وكمجموعة واحدة للخدمات. وفى نفس الوقت ، فإن مدير البنك يحتاج فى أى سوق معينة إلى استراتيجية لعمله، وعليه أن يفكر فى أى من الشركات فى اليابان مثلاً يحتمل أن تكون من عملاء البنك، وعملاء لأى خدمة؟ كما يحتاج أن يكون قادراً على تعبئة موارد البنك عبر العالم كله لاحتياجاتها. كما أنه يحتاج أيضاً إلى إقامة منشأة محلية تماماً؛ لأن عملاء الشركة العالمية اليوم - كقاعدة - هم العملاء المحليين فى الأمس. ومرة أخرى نقول إنه لا الاستراتيجية العالمية عبر البنوك تكفى، ولا الاستراتيجيات المحلية تكفى أيضاً؛ فالبنك يحتاج إليهما معاً . ولا يمكن القول مسبقاً أيهما الأهم، ولا أى منها يتحكم فعلاً فى علاقة منشأة بالذات.

لم تقم سوى القليل من الشركات العالمية فى التفكير ملياً فى استراتيجية المنشأة، باستثناء «يونيليفر» التى قامت بالتخطيط بطريقة منظمة لمجموعة «يونيليفر» بأكملها ولخطوط الإنتاج الكبرى فيها، مثل زيوت الطعام والدهون (السمن الصناعى) والصابون والسمك، وقد تم ذلك فى كل دولة مهمة، وقد تكون «شركة فيات» التى بنت سياستها على تشجيع تمليك الحكومات هى مثال آخر. وكمثال حديث لم يجرب بحق هو حالة شركة «فيليبس» فى هولندا، التي كانت لها استراتيجيات عمل لستة عشر مجموعة إنتاج كبرى، واستراتيجية لكل دولة من الدول التى تعمل فيها شركة فيليبس. وفى حدود معرفتى لم تقم أى شركة أمريكية بعمل يماثل هذا.

إن كل شركة عالمية تواجه تعقيدات خاصة باستراتيجية العمل، خاصة وأن هذه الاستراتيجية يجب أن تكون متوحدة فى الشركة بالكامل وتخصصية لكل صنف منتج مهم، ولكل سوق كبيرة. وهذا يعنى أن الشركة العالمية فيها تعقيد مبنى فى داخل هيكلها، فهى شركة متعددة الثقافات، ومتعددة الجنسيات، ومتعددة الأسواق، ومتعددة الإدارات أيضاً.

فإذا أضفنا إلى هذا كله تنوع وتشعب المنشآت، فسيكون من المستحيل إدارتها. إن الشركات العالمية الناجحة فى الواقع هى الشركات ذات السوق الواحدة والتكنولوجيا الواحدة، فهناك مثلاً شركة «آى بى إم» التى لها منتج واحد. كما أن هناك شركات أدوية ليس لديها سوى عميل واحد وهو الطبيب. كما نجد أيضاً البنوك التجارية العالمية التى لديها تكنولوجيا واحدة، وهى تمويل منشآت الأعمال الحرة. كما أننا نجد شركة «سونى» التى هى أكثر الشركات اليابانية عالمية، والتى تأتى نصف مبيعاتها وأرباحها من خارج اليابان، ومع ذلك فهى تركز عملها على المعدات الإلكترونية للمستهلك، وعلى مجموعة صغيرة منها فقط. كما أن هناك بنك «إيه دى إى إل إيه» ADELA العالمى المشترك فى «ليما» «بيرو»، الذى يركز على أمريكا اللاتينية فقط ، وهناك المنشآت الخدمية العالمية - مثل المستشارين الإداريين، والمحاسبين العموميين، ووكالات الإعلان والتى ربما تكون قد نمت أسرع من المنشآت العالمية نفسها - هى الأخرى كلها ذات تركيز عال على ما تقوم بصنعه وما تقوم ببيعه.

ودون مثل هذا التوحد الأساسى فى العمل، فإن الشركة العالمية ستتبعثر إلى

شظايا صغيرة. وسيفقد أفراد الإدارة القدرة على فهم بعضهم البعض، حتى ولو استعانوا بمترجم. وعندها ستتحلل الشركة إلى بيروقراطية، تزيد الطين بلة، كلما ضعفت إدارتها وسيطرتها الجادة، بالإضافة إلى أنه يجب مقاومة الإغراء على التنويع بحزم، مهما كان هذا الإغراء كبيراً ، فى الشركات العالمية الكبيرة. أما الشركات العالمية المتكتلة مع بعضها البعض، فإنها من الأمور البغيضة والمكروهة تماماً.

فرق الإدارة العليا

من الضرورى أن تكون لدى الشركة العالمية عدة فرق إدارة عليا، وليس فريقاً واحداً فقط، فنجد لديها عدداً من فرق الإدارة العليا مثلما لديها من استراتيجيات للأعمال والمنشآت، وتكون الإدارة العليا إحدى هذه الفرق. ولكن هناك أيضاً فريق إدارة لكل دولة تعمل فيها هذه الشركة، ولكل مقاطعة أو خط إنتاج. وبنفس المقياس، يقوم أعضاء من فريق الإدارة العليا للشركة بالجلوس مع فريق الإدارة العليا بالفرع الموجود فى دولة أو فى سوق خارجية ما. وعليه، يكون وجودهم بصفة أعضاء وليس بضعة قادة فرق، ولم يجد أحد حتى الآن إجابة شافية لمشكلة هيكل الإدارة العليا فى الشركة العالمية الكبيرة. والشئ الواضح على أى حال، هو أن النمط التقليدى الحالى ليس هو الإجابة. إن النمط التقليدى يقيم كوادر شامخة تتكدس فيها المستويات فوق بعضها البعض ، فنجد أن رئيس الشركة القومية يتبع المدير التنفيذى الإقليمى الذى يتبع مستوى إقليمياً آخر - مثل المدير التنفيذى الأوروبى أو لأمريكا اللاتينية - والذى بدوره يتبع نائب المدير للشركة العالمية، الذى بدوره يتبع الإدارة العليا للشركة. إن هذا لا يهدر فقط سمعة كل مدير يريد اتخاذ القرار الفعلى فى دولة ما، بل إنه يوجد بيروقراطية ثقيلة متشابكة، يكون إنجازها الرئيسى هو تعطيل القرارات.

ويمكننا الآن رؤية بعض أنماط أخرى اختيارية تطرح بعض المزايا.

وأكثر هذه الهياكل الإدارية العليا تناسباً هو الذى تطوره شركة «يونيليفر»، ففيها تتبع كل شركة فى أى دولة مركز من المركزين الرئيسيين للشركة الأم: أى للندن أو روتردام. كما نجد أن كل مجموعة إنتاج كبير، وليكن الصابون أو السمك أو تجارة تجزئة،

لها لجنة تنسيق فى رئاسة الشركة، تتكون عادة من أفراد حققوا نجاحاً فى إدارة العمل فى نفس المجال. وفى كل دولة كبيرة مثل ألمانيا، حيث يوجد لمجموعة «يونيليڤر» عدة شركات، يوجد «مجلس إدارة قومى» يتكون من مديرين تنفيذيين قدامى من الشركات الموجودة فى الدولة، وعادة ما يرأس هذا المجلس مواطن محترم من الدولة. إن هذا التشابك كاف، ولكننا سنجد ـ على الأقل ـ أن رئيس أى شركة من شركات «يونيليڤر» حيثما كان، لديه وسيلة الوصول لأفراد الإدارة العليا الذين يمكنهم اتخاذ القرار. وهو عادة لن يستخدم حق الوصول هذا، وسيفضل العمل مع مجلس إدارته القومى أو مع اللجنة الخاصة بمجال منتجه، إلا أنه من الناحية التنظيمية فهو يتبع الإدارة العليا. إن هذه المنزلة الاعتبارية فى داخل الشركة، تعطيه منزلة اعتبارية خارجها، أى خلال الصناعة فى دولته ومع حكومة دولته، ومع الاتحادات العمالية، و.. هكذا.

ولكن حتى فى شركة «يونيليڤر».. نشاهد حاجتها إلى الإشراف على كل شركة لها كمنشأة مستقلة، والإشراف على كل مجال إنتاج كمنشأة متوحدة قائمة بذاتها، مع الحاجة للإشراف على الشركة كلها كوحدة واحدة من حيث تخصيص رأس المال أو الأفراد الرئيسيين مثلاً، ونجدها عملية صعبة غير مأمونة، ويمكن أن تختل بسهولة. وأخيراً، نجد أن هناك وقتاً طويلاً للغاية، يضيع فى وضع تفاصيل العلاقات التنظيمية، وضمان سير النظام.

إن هناك خيارات أخرى.

قامت شركة (سى پى سى) (شركة منتجات الذرة سابقاً) بتنظيم نفسها فى شكل خمس شركات واضحة اثنتان منهما أمريكيتان (سلع استهلاكية ومنتجات صناعية). وواحدة أوروبية، وواحدة فى أمريكا اللاتينية ، وواحدة فى الشرق الأقصى، ويرأس كل منها رئيس يقع مركز قيادته فى داخل منطقته. وكان فريق الإدارة العليا للشركة يتكون من ثلاثة أو أربعة رجال يشكلون مجلس الإدارة لكل شركة من هذه الشركات، وكان هذا المجلس يمضى وقتاً متساوياً فى العمل مع رئيس كل شركة من هذه الشركات، ورجاله ذوى المراكز العليا فى أماكن عملهم، ويعملون كمستشارين للرئيس وكجهاز إعادة نظر وتدبير.

ولم يظهر حتى الآن سوى استنتاج تنظيمي واحد بوضوح، وهو أن فريق الإدارة العليا للشركة العالمية لا يجب أن يكون في نفس الوقت هو فريق الإدارة العليا لأى من الشركات العاملة، وبالذات للشركة العاملة في المكان الذى تقع فيه رئاسة هذه الشركة العالمية. وبمجرد أن يصبح أى جزء صغير من عمل الشركة عالمياً، فإن على الإدارة العليا فصل نفسها عن إدارة أى قطاع إقليمي أو قومي في أى مجال منتج، وإلا فإنها ستضيع كل وقتها على وظيفتها الإدارية وستهمل المنشآت الأخرى.

وبمعنى آخر فإن المنظمة التقليدية التى تكون فيها الإدارة العليا هي إدارة عليا للشركة كلها وكذا لأكبر شركة فردية لها - والتى هى عادة ما تكون الشركة المحلية - بينما تكون باقى المنشآت تحت سيطرة قطاع عالمي، هو في الواقع هيكل تنظيمي خاطئ. وحيثما تصر هذه الإدارة - وهو الأمر الذى ما زال شائعاً - فإنها تضر أو تضعف أداء الشركة ومنذ زمن بعيد تمت البرهنة على أن الحكومة المركزية لا يمكن أن تكون متنقلة وأن المنظمة العالمية تحتاج إلى مركز رئاسة.

وأفضل مثال للحكومة العالمية في تاريخ الغرب هو حكومة «شارلمان» Charlemagne، التى برهنت على هذه النقطة في القرن التاسع. فقد كان بلاط «شارلمان» يتحرك من قلعة إمبراطورية إلى قلعة إمبراطورية أخرى. وقد كانت هذه هى الطريقة الوحيدة التى توفر للإمبراطور دوام الاتصال مع ممثلين في الأجزاء المختلفة من الإمبراطورية. إلا أنه في عصر ما قبل ظهور النقد المالى، كان البلاط الإمبراطورى يعيش على إنتاج الأراضى الزراعية. وقد كان الاعتماد على مراكز الرئاسة المتنقلة سبباً رئيسياً في سقوط الإمبراطورية بعد وفاة «شارلمان» وانقسامها إلى أجزاء يمكن إدارتها؛ أى إلى أجزاء تمكن للحاكم أن يحكم من مكان إقامة واحدة. ومع ذلك لم يعانى بلاط الإمبراطور «شارلمان» من إرهاق النفاثات، مع أن إرهاق العربة التى يجرها الثور كان أعنف بكثير.

إن المكان الثابت للعمل ضرورة لعملية الإدارة، فالعمل يتطلب وقتاً واستمرارية ونظاماً ثابتاً وجدولاً. ونحن في حاجة إلى مساندة منظمة لا يمكننا إنشاؤها إلا على مدى سنوات طويلة في مكان واحد. إذ يمكن للمستشارين في البلاط الإمبراطورى السفر طول الوقت، مثلما يمكن لنواب المديرين التنفيذيين السفر طول الوقت. إلا أن رجال بحوث

السوق والمحاسبين وموظفى الأفراد، أى الأفراد الذين يدفع لهم أجر تظير التفكير، وكذا السكرتيرات وخبراء الكمبيوتر، يجب أن يظلوا فى مكان واحد إذا ما أرادوا القيام بالإنتاج.

إلا أنه فى نفس الوقت يجب اتخاذ القرارات المحلية فى مكان العمل. كما يجب أن يتخذ القرار المحلى من خلال إطار الاستراتيجية العامة للشركة، وأن يكون قراراً محلياً وليس قراراً عاماً للشركة، إذا ما أريد لهذا القرار أن يكون فعالاً. ويجب أن تكون رئاسة المنشأة المحلية - التى قد تكون أوروبية أو سويدية - موجودة حيث يكون القرار فعالاً، وأن يتخذ هذا القرار بناء على معرفة تامة بالأحوال المحلية، وبالتعاون مع الأفراد الموجودين فى المنطقة وبالارتباط مع المؤسسات المحلية. كما يجب أن تتفق مع القوانين المحلية ، والآمال المحلية، والعادات المحلية، وأن تكون مفهومة للأفراد الذين سيقومون بتنفيذها؛ أى للأفراد المحليين الذى تكون معرفتهم بالشركة ككل محدودة بالضرورة، لأن مدير المصنع الموجود فى «إسبانيا» أو مدير البنك الفرعى فى هونج كونج يحصل على نتائجه من خلال معرفته المحلية، واتصالاته المحلية، ومن خلال أعماله المحلية.

إلا أن مدير الشركة الخاصة بصناعة الأدوية الموجود فى أمريكا اللاتينية، أو مدير التصنيع فى مصنع «فورد» للماكينات بألمانيا، أو مدير فرع بنك «تشيس» بفرانكفورت. يجب أن يكونوا على علم كاف باستراتيجيات وأهداف ومطالب الشركة بكاملها حتى لايقوموا باتخاذ القرار الخاطئ ، إذ يجب أن يعرف ما يكفى حتى لا يتخذ قرارات تحسن من أوضاع منشأته، وتسئ لأوضاع الشركة ككل.

كما أن هناك مشكلاً هاماً آخر فى هيكل الإدارة العليا للشركة العالمية؛ إذ إن هياكل الإدارة العليا ليست ميكانيكية، بل إنها قبل كل شئ تعتبر ثقافية، فهيكل الإدارة العليا الذى تقبله مجموعة إدارة أمريكية كشئ سليم وصحيح، قد يبدو غريباً ومربكاً لمجموعة إدارة فرنسية أو يابانية أو ألمانية. إلا أن هؤلاء المديرين الفرنسيين واليابانيين والألمان يجب أن يفهموا مجموعتهم المحلية للإدارة العليا، وأن يستريحوا إليها، وأن يعملوا معها. ولكى تكون فرق الإدارة العليا بالشركة العالمية ناجحة، يجب أن تكون مختلفة فى هياكلها فى البلاد المختلفة، وإلا فلن يكون لها مفهوم محلى. كما أنها يجب أن تكون

متمشية على الأقل مع الشركة كلها، وإلا فلن تتمكن فرق الإدارة العليا المختلفة من العمل سوياً.

ولهذا يجب أن يبنى هيكل الإدارة العليا فى الشركات العالمية على أساس أصعب مبادئ التصميمات وأكثرها تعقيداً: وهو إدارة النظم (وسنناقش هذا الموضوع فى تفصيل أكثر فيما بعد فى هذا الفصل).

المدير الفردى

ومن الأمور الأكثر إرباكاً من هيكل الإدارة العليا فى الشركات العالمية، هو موضوع تصميم وظيفة المدير الفردى وعمله. إن الرجل الذى يرأس فرعاً لشركة أدوية كبيرة - سواء أكانت هذه الشركة أمريكية، أو سويسرية، أو هولندية، أو إنجليزية، أو ألمانية - فى بلد من بلاد أمريكا اللاتينية متوسطة الحجم، مثل كولومبيا، يجب أن يكون رجلاً مهماً فى دولته. وقد يجوز أن يكون رئيساً لأكبر شركة أدوية فى دولته، وأحد كبار مستخدمى الأفراد المتعلمين. وفى مجال الرعاية الصحية والتى عادة ما تكون من المجالات السياسية والحكومية المهمة فى مثل هذه الدول، فمن الأسلم أن يكون هذا الرجل ذا مركز كبير. فقد نجد من بين رؤساء الشركات الفرعية للأدوية فى مثل هذه الدول من أمريكا اللاتينية، بعض الرجال الذين كانوا يعملون كعمداء لكليات طبية مهمة فى دولهم قبل دخولهم مجال الصناعة، وأن بعضهم كانوا يخدمون كوزراء للصحة.

إن العقاقير هى أحد الأقسام الطبية الحديثة التى يمكن للدولة النامية استخدامها بفعالية؛ لأنه من الأسهل والأرخص الحصول على عقاقير حديثة، بدلاً من أن نقوم بتدريب الأطباء ودفع مرتباتهم، أو بناء مستشفيات، أو إنشاء خدمات صحية فى المناطق الزراعية الفقيرة والمناطق العمرانية الشعبية. ولهذا فمن المحتمل أن تلعب العقاقير أدواراً مهمة للغاية فى نظام الرعاية الصحية لدول كهذه.

ومع ذلك فمن حيث المبيعات، لا يمكن للدولة أن تستند إلى أكثر من مركز مبيعات متوسطة الحجم فى دولة كبيرة نامية، مثل كانساس سيتى بالولايات المتحدة، أو مانشستر بإنجلترا. وعليه، كيف يمكن إقامة السلطة التنفيذية فى المنظمة بالكامل؟ إن هذا مشكل لا

تستطيع النظرية التنظيمية التقليدية حله، ويقترب هيكل شركة «يونيليفر» الذى تم شرحه من قبل إلى حل هذا المشكل. ولكن ـ مرة أخرى ـ نقول إن الحل الوحيد هو أن يكون رئيس الفرع للشركة فى «كولومبيا»، رئيساً لمركز مبيعات متوسط الحجم وأيضاً عضواً فى الإدارة العليا للشركة. ويتصرف كعضو هنا أو كعضو هناك طبقاً للموقف. ويجب أن يكون هذا متروكاً له تماماً وأن يقرر أى دور له يتطلبه الموقف. ويجب أن يكون له حرية الاتصال دائماً وفوراً بأعلى أفراد فى قيادة الشركة، على ألا يستخدم هذه الحرية إلا فيما ندر. ومع ذلك يجب أن يكون هو الرجل الذى تبحث عنه إدارة الشركة العليا من ناحية القيادة والإرشاد والنصح والاستشارة فى الأمور السياسية الكبيرة، مثل : ناحية العلاقة مع الحكومات فى أمريكا اللاتينية، وناحية الاستراتيجية بعيدة المدى فى أمريكا اللاتينية، وهكذا. وهو لا يجب أن يتبع نائب المدير لأمريكا اللاتينية الموجود فى «بازل» أو نيويورك، كما لا يجب أن يقوم بتصفية مشكلاته الكبيرة الحجم الخاصة بأعماله اليومية مع أفراد أحدث منه.

ومرة أخرى نود أن نقول هنا إن مفاهيم إدارة النظم ـ على الرغم من أنها غامضة ومبهمة ـ إلا أنها الوحيدة التى تناسب المقام. وأن خرائط التنظيم العادية ستربك العمل على الأرجح بدلاً من توضيحه.

المرء يحتاج إلى وطن

إن مشكلات الأفراد على نفس درجة الصعوبة، وذلك فيما يختص بالفرص المتاحة والمركز الاعتبارى والمرتب.

كان الدكتور «مانزونى» Manzoni، هو أقدر رجل ـ بالإجماع ـ فى فريق الإدارة لإحدى الشركات العالمية الكبرى المتمركزة فى أمريكا، وكان رئيساً للشركة الإيطالية. وعرف «مانزونى» فى بادئ الأمر كمحام، يمثل الملاك الإيطاليين لمنشأة متوسطة الحجم قامت الشركة الأمريكية بامتلاكها بالشراء. ولقد أحدث «مانزونى» وقعاً فى نفس رئيس الشركة الأمريكى لدرجة أنه قام بمطالبته بتولى فرع الشركة الإيطالية، عندما واجهت هذه الشركة متاعب بعد عدة سنوات. وقد قام «مانزونى» بتصحيح أوضاع الشركة وجعلها

منشأة إيطالية رائدة فى صناعتها. وعندما ظهرت السوق الأوروبية المشتركة إلى الوجود، قام «مانزونى» بالتخطيط والانطلاق فى التوسع بالشركة عبر غرب أوروبا كلها. كما عثر على شركاء وأفراد إدارة للشركات الجديدة وقام بتدريبهم وتطويرهم، وأدار جميع الشركات الأوروبية التابعة لمجموعته من مقره بإيطاليا وفقاً لنواياه وأغراضه. وعندما يتطلب الأمر إيجاد بديل للرئيس التنفيذى الذى تقدمت به السن للشركة العالمية المتمركزة بأمريكا، فكر الجميع فوراً فى «مانزونى». إلا أن «مانزونى» رفض الوظيفة تماماً، قائلاً: «إن أبنائى فى المدارس الثانوية الآن ولا أرغب فى أن يصبحوا مغتربين عن بلدهم، وأيضاً فإن زوجتى لا تستطيع ترك والديها الكبار فى السن بمفردهم. كما أننى سأشعر بالغربة فى بلدة صغيرة فى وسط غرب أمريكا؛ إذ إنه لا يمكن مقارنة جاذبية هذه البلدة الصغيرة بجاذبية روما. إنى على يقين من تمكنى من القيام بالوظيفة التى تطلبون قيامى بها. كما أن الوظيفة وظيفة رائعة وأبعد بكثير مما كنت آمل فيه حتى فى أحلامى، ومع ذلك فهى غير مناسبة لى».

الناس تحتاج دائماً إلى جذور وإلى وطن، وهم على حق فى اهتمامهم بتعليم أبنائهم، ولهم واجبات نحو الآباء المتقدمين فى العمر. وهم قد يكونون أكثر واقعية من نائب مدير الأفراد بالشركة فى عدم احتمال نجاح توطنهم، إلا أنه على الشركة إيجاد طريقة أفضل لتشغيل مواهب مثل مواهب «مانزونى». وإذا ما هى - كما فعلت هذه الشركة - قررت أن الرجل قد أصبح غير قابل للتزكية والترقى، واستنزلته إلى مواطن من الدرجة الثانية، ستكون هذه الشركة كمن قطع أنفه كيداً فى وجهه. إن مثل هذا الرجل سيترك العمل ويرحل كما فعل «مانزونى» بعد عام أو عامين. إذن كيف يمكننا إقامة هيكل إدارى يحترم جذور الإنسان ويعترف بها، وفى نفس الوقت يقيم فريقاً عالمياً؟

ومن الواضح أن هناك مطلباً، وهو الفرصة المتكافئة بغض النظر عن جواز السفر. إن رجلاً مثل «مانزونى» يجب أن تتاح له الفرصة للوصول إلى القمة طبقاً لقدراته. والحرمان من الفرص والاحتفاظ بالمراكز الإدارية العالية لأفراد ذوى جنسية خاصة، معناه حرمان الشركة العالمية من قدرتها على اجتذاب الأفراد القادرين الأكفاء، فى كل دولة تعمل بها.

فالشركات المقامة فى دول صغيرة - أمثال هولندا وسويسرا والسويد - كثيراً ما تقصر مراكزها الإدارية العليا، فى جميع فروعها وملحقاتها، على أفراد وطنيين من الشركة الأم والذين تم تدريبهم، وبدأوا مستقبلهم الوظيفى فى الشركة الأم. (باستثناء واحد وهو الولايات المتحدة، حيث قامت الشركات الهولندية والسويسرية لعدة سنوات بترقية أمريكيين فى إداراتها العليا، إلا أن الفرع الأمريكى لهذه الشركات كان فى العادة هو أكبر وحدة فى المجموعة كلها، وكان من المفروض أن يدار على أنه كيان منفصل تماماً). فهناك مميزات لهذا العمل، فالاتصالات تكون سهلة فيه. كما أن بعض الأضرار التى تعانى منها الشركات القائمة فى دول كثيرة، مثل الولايات المتحدة أو بريطانيا، عند اتباعها لهذه الممارسات، لاتسببها الشركات المتمركزة فى دول محايدة صغيرة، إذ لا يوجد من يقلق باله بخصوص الإمبريالية السويسرية.

إلا أنه حتى فى هذه الحالات، لا تعتبر السياسة من مصلحة الشركة؛ حيث إنه فى المنافسات الشديدة بين الأفراد الإداريين ذوى الدرجة الأولى، لن يحضر الشبان الممتازون للعمل فى شركة - أو أنهم لن يبقوا بها - إلا إذا أتيحت لهم الفرص المتساوية. فالشركة التى تقوم فقط بترقية الأفراد المواطنين من الدولة الأم للمراكز العليا فى فروعها وملحقاتها أو فى وطنها، قد لا تتمكن من الحصول على أو التمسك بالموارد التى تحتاج إليها.

تحتاج الشركة العالمية فى أى دولة تعمل بها، إلى تقديم فرص عمل أكثر للشبان الممتازين، عن الشركة التى تكون محلية فقط. وبمعنى آخر، فهى تحتاج لأن تقتعل فضيلة من كونها شركة متعددة الثقافات، وإلا فإنها ستكون أقل جاذبية من الشركة المحلية المدارة إدارة جيدة. ومع هذا، يجب احترام احتياج الفرد لجذوره الوطنية ، وولاءاته الوطنية، وثقافته الوطنية، واحتياجه إلى وطن.

كيف نقوم بالدفع ؟

توجد مشكلات خطيرة أيضاً فى مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين فى الشركات العالمية؛ إذ هل يجب أن ندفع لهؤلاء المديرين نفس المرتب المناسب لمركزهم حول العالم كله؟ أم هل يجب أن تتناسب المرتبات مع المستويات المحلية المختلفة كثيراً عن بعضها البعض؟

وهل يجب أن نقوم بدفع مرتبات الأمريكى أو الهولندى الذى أرسل من شركته الأم لإدارة فرع ما للشركة، بنفس المقياس المحلى - والذى يعنى فى اليابان مثلاً مرتباً ضئيلاً جداً، بالنسبة لمكان أسعاره مرتفعه مثل طوكيو - على أن يستلم مميزات كبيرة فى شكل بدل سكن أو نفقة تكاليف غير محدودة؟ وماذا نفعل بالفرد الذى يرأس منشأة صغيرة فى هيكل الشركة، مثل رئيس شركة فرعية للأدوية فى كولومبيا مثلاً، الذى يعتبر من ناحية عمله مديراً تنفيذياً متوسط المستوى، ولكن من ناحية مركزه فى الدولة، يعتبر رجلاً فى الإدارة العليا؟

ومرة أخرى، نجد أن المتطلبات صعبة التوافق؛ فمن المحبذ إذن أن نسهل التحرك للفرد وألا نعاقبه بالترقى. إلا أنه إذا كان الأفراد يستلمون مرتباتهم طبقاً للمستويات السائدة فى الدولة التى يعملون بها، فإن الترقى سيعنى غالباً مطالبتهم بالتنازل عن جزء من مرتبه.

إن أكثر هذه الحالات تطرفاً هى حالة المديرين التنفيذيين اليابانيين المرسلين للعمل فى الولايات المتحدة أو فى أوروبا. فعلى الرغم من أن مرتبات المديرين التنفيذيين اليابانيين فى «نيويورك» و«دوسولدورف» ضئيلة بالنسبة للمستوى الأمريكى أو الألمانى، فهى لا تعتبر ضئيلة بالنسبة للمستويات اليابانية. فعند انتقال المدير التنفيذى اليابانى بعد حوالى خمس سنوات إلى وظيفة أكبر فى دولته، نجد أنه يجب أن يتنازل عن 50 فى المائة من دخله أو أكثر.

ولكن دفع مرتب لعضو فى مجموعة إدارة، يختلف تماماً عن مرتب باقى الأعضاء، خاصة إذا كان هذا العضو من الخارج ويعتبر أيضاً أجنبياً، فإن هذا العمل يعتبر عملاً مخلاً. وتنشأ أكثر المشكلات خطورة بخصوص المرتبات والمكافآت ، من استراتيجية العمل الأساسى للشركة العالمية؛ لأن مدير الشركة العالمية يجب أن يكون عضواً فى فريق الإدارة العليا للشركة كلها، وعضواً فى فريق الإدارة العليا للوحدة التى يعمل بها. ولذا فإن خطط المرتبات والمكافآت التقليدية، خاصة ذات الحوافز المرتبطة بنتائج الوحدة التى يديرها هذا المدير مباشرة، يحتمل أن تكون جائرة ومدمرة، فهى تعاقب عمل الفريق حيث يكون عمل الفريق هو الشئ المطلوب للغاية.

ونشاهد هذا الأمر فى أقصى حالاته فى البنك التجارى العالمى، ففى مثال المدرس نرى أن ممثل بنك نيويورك فى اليابان الذى بدأ العمل، وأوجد عميلاً جديداً مهماً بالنسبة للبنك، لم يكن لديه دليل على ذلك فى قائمة الربح والخسارة. أما فرع «لندن» الذى قام بالعمل كله ، فقد بين مجرد ديون فى دفاتره. بينما بين فرع فرانكفورت الدخل الناتج عن العملية بكاملها لمجرد توفر فائض متاح من الماركات الألمانية. إن سياسة الحوافز النموذجية كانت ستكافئ فرانكفورت بسخاء، وتعاقب لندن، وتترك طوكيو تماماً.

إن ربط حافز أى فرد بنتائج فرعه أو مقاطعته سيجعله يستهين بالفرص الفعلية التى يحتمل أن تأتى بأعظم نتائج للبنك، وهى الفرص التى يمكن إتمامها بواسطة أى فرع آخر أو بواسطة رئاسة البنك نفسه. إلا أننا إذا كافأناه على أى أساس آخر، أو اعتمدنا على حكم شخصى أو وجدانى بدلاً من اعتمادنا على مقاييس غير شخصية أو موضوعية؛ فإن ذلك سيكون أمراً غير مستحب. إلا أن الشئ المستحب لم يتضح على الإطلاق بعد، فضلاً عن أنه لا يمكن تحقيقه. ويمكن إعطاء أمثلة عن مداخل ناجحة فى كل مجال فى هذا الكتاب، إلا أننى لم أتمكن بعد من العثور على سياسة مرتبات ومكافآت فعالة ناجحة لمديرى الشركات العالمية؛ إذ تعانى الشركات الأمريكية نفس الإحباط مثل الشركات الأوروبية واليابانية. كما أن كل سياسة مرتبات ومكافآت فى الشركات العالمية التى أعرفها، يتم دائماً إعادة دراستها وإعادة تنظيمها ومراجعتها. وأكثر هذه السياسات نجاحاً هى تلك السياسة الخاصة بشركة أدوية سويسرية، والتى تصرح بالآتى: «نحن نعلم أن أى عمل نقوم به، سيعالج على الأكثر الأعراض فقط، ولعدة أشهر. إلا أننا على الأقل نحاول إفهام أفراد إدارتنا بعدم وجود حل، وأن التوافق والتلاؤم يومياً مع أسوأ المشكلات عند حدوثها، هو أنسب شئ يمكنهم - ويمكننا - القيام به».

إن الشركة العالمية الحقيقية التى تتسامى تماماً فى بنائها الإدارى ووظائفها الإدارية وسياسة الأفراد بها، لا تكون الحدود القومية والثقافية من الأمور المناسبة لديها ولاالمرغوب فيها. إن المطلب هو توازن بين المطالب المتضاربة والاحتياجات المتضاربة. وأى شركة عالمية يجب أن تكون قادرة على استخدام رجل مثل الدكتور «مانزونى» كعضو فى الإدارة العليا فى شركة أمريكية، مع احترام رغبته الشرعية فى البقاء مقيماً فى بلده،

وكعضو فى قافلته. ويجب أن يكون لهذه الشركة استراتيجية عامة واستراتيجيات لكل وحدة معينة. ويجب أن تكون قادرة على أن تدفع نظير الأداء، ومع ذلك تقوم بتشجيع عمل الفريق، وقادرة على أن تكون مركزية ولا مركزية، وتعرف متى تكون هذه أو تلك.

وهذا يتطلب كثيراً من البناء والسياسة الرسمية. إلا أنه يتطلب أيضاً قدراً كبيراً من المعرفة المتبادلة والثقة المتبادلة والخبرة المشتركة، كما يتطلب - قبل كل شئ - نظاماً ذاتياً فى داخل المجموعة الإدارية بأكملها.

الشركات العالمية وبيئتها

إن كل جدل ضد الشركة العالمية المتقدمة فى أى دولة، هو فى حد ذاته فكرة خاطئة، ويمكن نقضها بسهولة. ومع ذلك فإن هذا النقض لن يقنع نقاد وأعداء الشركات العالمية، الذين قد يستخدمون الجدل الباطل. إلا أنهم يوجهون عداوتهم إلى حقيقة موجودة، وهم يصيغون المشكلة بطريقة خاطئة، إلا أن هناك مشكلة حقيقية.

ففى الدول المضيفة المتطورة للغاية، وذات القوة الاقتصادية الكبيرة ، تهاجم الشركات العالمية على أنها لا تتأثر باقتصاد الدولة، أو بسياستها المالية والاجتماعية، وأنها تنخر وتقوض سيادة الدولة وحكومتها ، وتهاجم على أن لديها قوة القرار على ما سيتم إنتاجه، وعلى الوظائف، وعلى السياسات الصناعية والاقتصادية، وكلها أمور غير شرعية وخارج نطاق التحكم السليم. وأن قراراتها فقط - دوناً عن قرارات السلطات الشرعية للدولة مثل مجلس شعبها أو حكومتها - تمارس بطريقة غامضة غير محددة، فى مكان ما بعيد وبواسطة رجال مجهولين، لا يعرفون الدولة ولا يهتمون بها.

ولقد هوجمت الدولة الوطن للشركة العالمية أيضاً - فى دولة قوية بما فيها الولايات المتحدة - مثلما هوجمت فى الدول الضعيفة. وهنا أيضاً ينظر إلى الشركة العالمية على أنها وسيلة للتملص أو الإطاحة بالسلطة السياسية، وخلق قوى عظمى غير مسئولة أمام أى أحد. ومع ذلك فإنها تتحكم فى السياسة الاقتصادية، وفى الوظائف وأيضاً -إلى حد كبير - فى السياسات الخاصة بمجالات غير اقتصادية. والشركة العالمية المتمركزة فى أمريكا متهمة فى داخل الولايات المتحدة بتصدير الوظائف، وباستخدام فروعها بالخارج للتملص

من السياسات الأمريكية، مثل حظر الاتجار مع الصين الشيوعية. كما أنها هوجمت بنفس المرارة فى الدول المضيفة بالخارج، من حيث إن فروعها فى هذه الدول إذا هى لم توافق على الاتجار مع الصين الشيوعية، فستكون بهذا قد تحدت وأطاحت بسياسات الدولة المضيفة العالمية مثل كندا والسويد.

إن الجدل المضاد لهذا عن الشركات العالمية، هو جدل مطابق للحقيقة وسليم تماماً. لأن أى منشأة أعمال مهما كانت غنية وكبيرة فى الحجم، ليست لديها أى سلطة على الحكومة الوطنية. وفى أى تعارض وصدام حدث بين القوة الاقتصادية والقوة السياسية، فى هذا القرن على الأقل، خرجت منه القوة الاقتصادية ضعيفة وفى المرتبة الثانية . والشركات العالمية تعيش - مثل أى منشأة أعمال أخرى - على تسامح وكرم الحكومة الوطنية. إلا أن هذا الجدل لا يذهب إلى قلب ولب الموضوع؛ فالمشكلة الحقيقية هى أن الشركة العالمية بطبيعتها يجب أن تنظر إلى الاقتصاد بشكل غير وطنى، فعليها أن تعتبر الموارد مثل المصانع القائمة بالتشغيل، على أنها جزء من النظام الاقتصادى عبر القارات، وليس كممتلكات وطنية. كما أن عليها أن تحسن أوضاعها طبقاً للسوق وليس طبقاً للحدود الوطنية.

وهذا هو الفرق الحقيقى بين الشركات العالمية للقرن العشرين، وأسلافها فيما قبل الحرب العالمية الأولى.

فوظيفة الشركة العالمية فى سوق عالمية مشتركة، هو تخصيص إنتاج وأسواق طبقاً للمنطق الاقتصادى، بمعنى تحسين أوضاع الإنتاج والتوزيع، عبر مساحات كبيرة للغاية، إن لم تكن عبر العالم كله. إلا أن الإنتاج والتوزيع ما هو إلا اصطلاح آخر للوظائف، وللاستيراد والتصدير، أى اصطلاح آخر لموازين التجارة وموازين المدفوعات، ومستويات الأجور. وفى جملته هو اصطلاح آخر للأحوال الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية.

ومن غير الحقيقى قيام التحسين الاقتصادى للشركة العالمية «بتصدير الوظائف»، فكل دراسة تمت تؤكد وتبين أنه يخلق الوظائف. كما أن السلع التى تنتجها وتسوقها فروعها بالخارج، لم يكن ليتم صنعها فى الدولة الوطن للشركة العالمية أو شراؤها منها،

ولكن الفرع هو الذى يقوم بشراء معدات ومؤن من الدولة الوطن للشركة العالمية. وفى الحقيقة فإن الشركات العالمية بتحريكها الإنتاج إلى الناس، قد تشكل قوة كبيرة فى سبيل منع التفكك والاضطراب. وإلا فإن الخيار الآخر هو هجرة على نطاق واسع، للأفراد ذوى المهارات الضعيفة والدخول المحدودة، سواء أكانت هجرة الزنوج إلى حى «هارلم»، أو الجزائريين إلى فرنسا، أو الأتراك إلى ألمانيا، أو المستأجرين الزراعيين من شمال شرق البرازيل إلى ساوپاولوه ، أو الصقليين إلى تورينو. وهذه الهجرة تحدث، كما نعلم الآن، توترات لا يمكن تحملها. وعليه، فإن أى خبير اقتصادى سيستنتج أن كل النقد والمقاومة الموجهة إلى الشركات العالمية ما هى إلا ضلال ومعلومات خاطئة.

إلا أن هذا كله يعتبر خارج صدد البحث. فالشركة العالمية هى مشكلة بالذات؛ لأن قراراتها مبنية على الفكر الاقتصادى، ومنفصلة عن السيادة السياسية.

وليس هناك أى حل للمشكل، فالشركة العالمية تعتبر مشكلاً سياسياً. وهذا لا يرجع إلى ما تقوم به هذه الشركة أو ما لا تقوم به من أعمال، فهى تعتبر مشكلاً لأن السيادة السياسية والواقع الاقتصادى لم يعد يتوافق كل منهما مع الآخر. فلن يفيد احتجاج الشركة العالمية، بأنها هى وفروعها مواطنين متحدين طيبين فى الدول التى تعمل فيها كل منشأة. هذا، وتقوم الشركة وفروعها بالطبع بمراعاة القوانين - وبنفس الدرجة التى تراعى بها الشركات الوطنية هذه القوانين، ولكن إذا كان هذا يعنى - كما يحدث دائماً - أنه على الشركة العالمية أن تفكر وتتصرف فى كل دولة بها بنفس الشروط الاقتصادية الوطنية لهذه الدولة وسوقها، فإن هذا يكون هراء وعبثاً. فإذا هى فعلت ذلك، فإنها ستكون قد تنكرت للمنطق الكلى للشركات العالمية، وهو تحسين موارد الثروة من خلال واقع السوق العالمية.

كما أن إعادة التمسك بواقع السيادة الوطنية ضد الشركات العالمية، أمر عديم الجدوى أيضاً، فهذا هو ما حاول «ديجول» القيام به. وكانت النتيجة الوحيدة هى الهبوط السريع للمركز التنافسى للاقتصاد الفرنسى فى العالم، ولم يكن دفاع الفرنسيين عن القانون المقترح الخاص «بشركة عالمية أوروبية» أمراً عارضاً.

وفى الواقع فإن هناك حاجة ملحة إلى قانون عالمى جديد لمقاومة هذا التوتر. إن

قانوناً مثل هذا لن يقنع فقط بتحديد الشروط للدول فيما يختص بقبول الشركات العالمية والقيود التى قد تفرضها هذه الدول على الملكية والتحويلات المالية وتسديد رأس المال، وعلى حرية حركة البضائع والأفراد ورأس المال من شركة فرعية إلى شركة فرعية أخرى.

وهذا القانون العالمى الجديد يجب قبل كل شئ أن «ينزع ثوب السياسة» عن الشركة العالمية. وعلى هذا المقياس، فبما أن هذا يعنى أن الشركة العالمية ستمنع من محاولة استخدام قوة حكومتها السياسية من أجل منشأتها بشكل أكبر مما هو مخول لها، فإن هذا الأمر سيمثل مشكلاً صغيراً. لأنه بالنسبة للعلاقات بين الدول المتطورة، نجد أن استخدام القوة السياسية من أجل منشآت الأعمال الضخمة لم يعد تنفيذه أمراً ممكناً من زمن بعيد. وبالنسبة للعلاقات بين الدولة المتطورة القوية اقتصادياً للشركة العالمية، وبين دولة نامية ضعيفة اقتصادياً، فقد اتضح الآن تماماً أن «إمبريالية الشركة العالمية» ما هو إلا عبث عديم الجدوى.

بعد الانتصار الانتخابى لليسار فى «شيلى» عام 1970، اقترح مسئول فى شركة (آى تى تى) على حكومة نيكسون بأن تقوم بالتحريض على قيام فوضى اقتصادية وسياسية فى «شيلى»، للحيلولة دون تنصيب رئيس ماركسى فى هذه الدولة، وكذا لإنقاذ شركة التليفون الخاصة بشركة «آى تى تى» فيها، من انتزاع ملكيتها. كما أكد المسئول على عدم قيام حكومة نيكسون ـ على الرغم من عداوتها لحكومة «شيلى» الجديدة ـ بأى عمل وأن تبقى مع ذلك، خارج الموضوع. وعلى الرغم من ذلك، فقد انتهزت الحكومة «الشيلية» هذا الوضع فى الهجوم على جميع منشآت الأعمال الحرة الأجنبية، بل وعلى منشآت الأعمال الحرة كلها.

وعليه فإن أى قانون عالمى جديد يصدر فى المستقبل بخصوص الشركات العالمية، يجب أن يحرم أى عمل من هذه الأعمال، لأن فروع وملحقات الشركة العالمية الموجودة فى أى دولة تعمل بها، تستحق بالفعل مساندة سياسية مماثلة للمساندة السياسية التى تمنحها حكومتها الوطنية للفرد المواطن.

كما أن الأصعب من هذا هو القرار القانونى الذى سيختص بتفضيل الحكومات

لمنشآت الأعمال الحرة الوطنية. ولأى حد يجب أن يسمح بهذا. فلأى مدى مثلاً يسمح قانونياً للممارسة العالمية بالتفضيل الكلى أو الجزئى للمنتجين العالميين فى المشتريات الحكومية أو الأعمال العامة؟

وفى المثال السابق ذكره والخاص بحكم الحكومة البريطانية ، بوجوب تفضيل إدارات الحكومة البريطانية لشركة «آى سى إل» التى تملكها بريطانيا، عند قيام هذه الإدارات بشراء كمبيوتراتها، جاءت كلمة «الملكية» كتعريف لكلمة «القومية». وقد قامت شركة «هانى ويل» البريطانية بالاعتراض على هذا الحكم، وطالبت بالفعل بأن يتم تعريف «القومية» طبقاً لعدد ومكان الوظائف. إن هاتين الشركتين هما بالطبع بريطانيتا الجنسية من حيث تشكيلهما ومكانهما، ولقد قبلت الحكومة البريطانية منطق شركة «هانى ويل» ومراعاته فى منتجات أخرى كثيرة.

إن أكثر القضايا إزعاجاً هى القضية الخاصة بمدى سلطة دولة الوطن، وهى القضية التى ستجدها أمريكا أصعب القضايا.

فالعقيدة القانونية للولايات المتحدة تتمسك بضرورة خضوع أى فرع أو ملحق بالخارج لشركة أمريكية ، للسلطة الأمريكية من حيث عدم الائتمان، وأيضاً من حيث القيود المفروضة على التجارة مع دول معينة. إلا أن الأفكار الأمريكية الخاصة بعدم الائتمان غير مقبولة عالمياً ـ على الإطلاق ـ كأفكار سليمة أو حتى كأفكار أخلاقية. وتعتبر تجمعات الشركات الاحتكارية الإجبارية مثلاً فى أغلب الدول أوروبا (وفى اليابان) كأدوات طبيعية للسياسة الاقتصادية، وترى هذه الدول المنافسة، على أنها رذيلة بدلاً من أن تراها فضيلة.

إن حل كل هذه المشكلات عن طريق مجموعة من القوانين السلوكية العامة، هو الطريق الوحيد الذى يجعل الشركات العالمية فى الشكل الذى يجب أن تكون عليه: أى كأداة فعالة لاقتصاد قوى وتناسق سياسى. فالمشكلات هنا مشكلات سياسية وقانونية بالدرجة الأولى، إلا أنها تعتبر مشكلات يجدر بالإدارة العليا للشركات العالمية التفكير فيها بعمق. وإلا فمن الأجدر بنا أن نتنبأ بفرض الحلول السياسية على الشركات العالمية، الأمر الذى سيؤدى فقط إلى الإضرار بهذه الشركات وبالاقتصاد العالمى.

إن القليل من الشركات العالمية هى التى تعى هذا الواجب الموكول إليها، ويبدو أنها تفترض أن المشكلات ستتبدد إذا لم يتكلم أحد عنها، وهو أمر لا يمت للذكاء ولا للمسئولية بصلة.

الشركات العالمية فى الدول النامية

يوجد حوالى 80 فى المائة من استثمارات ومنشآت الشركات العالمية فى الدول المتطورة – وذلك بعد استبعاد المزارع والصناعات القائمة على استخلاص المواد مثل زيت البترول الخام والحديد الخام – وكذا يوجد فيها 80 فى المائة من تجارة العالم، مع استبعاد المنتجات الزراعية والمواد الخام.

إلا أن أعظم إسهامات ومشكلات الشركات العالمية تقع فى الدول النامية. فمن ناحية نجد أن هناك بعض الأشياء التى تحتاجها الدول النامية، مثلما تحتاجها الشركات العالمية. فهناك القليل من الإسهامات التى تستفيد منها هذه الدول، مثل الإسهامات التى لاتستطيع القيام بها إلا الشركات العالمية. فالدولة النامية تحتاج إلى رأسمال، وتحتاج أكثر إلى وسائل للوصول إلى تكنولوجيا وإلى أسواق لأى سلع يمكن إنتاجها بواسطة موردها الفائض الوحيد - وهو العمالة.

ولم يكن أكبر إسهام قامت به الشركات العالمية الأمريكية، فى بلاد مثل تايوان وهونج كونج وسنغافورة، إسهاماً فى رأس المال أو فى التكنولوجيا. كما لم يكن حتى إسهام فى المهارة التنظيمية والإدارية - إذ أن هذه البلاد ذات الأصل الصينى لديها موارد كافية من الاثنين. بل إن الإسهام الذى قامت به هذه الشركات العالمية الأمريكية، كانت سوقاً مضمونة فى الولايات المتحدة للملابس ولمواد الزينة الخاصة بالكريسماس وأجهزة الراديو التى تصنعها هذه البلاد.

وأكثر ما تحتاج إليه الدولة النامية هو طريق لاكتساب المهارات: مهارات صناعية وإدارية وتنظيمية. ولم تبرهن أى مؤسسة أخرى حتى الآن على قدرتها على القيام بتحويل المهارات التى تبنى عليها كل آمال التطور الاقتصادى والاجتماعى لأى دولة نامية.

إلا أن الدولة النامية - من واقع تعريفها - تواجه مشكلة ميزان المدفوعات. فكلما ازداد استيرادها لرأس المال، ازداد احتياجها إلى التعاملات الأجنبية لخدمة رأس المال. والأهم من هذا هو أن الدولة النامية تواجه أيضاً مشكلة كبيرة تختص بالهوية القومية، فقد تكون دولة داعية «للقومية»، إلا أنها نادراً ما تحظى «بأصالة قومية». كما أن الشركة العالمية التى يكون فيها أكفأ الأفراد تابعين لرؤساء فى مكان آخر، مثل «لندن أو نيويورك أو روتردام أو طوكيو»، تواجه مشكلة خاصة بالولاء والإخلاص القومى، على الأقل فى عقول الناس الذين يجاهدون من أجل تعريف هويتهم القومية. وهى توجد «تسرب العقول المفكرة» - أى توجه أكثر الأفراد كفاءة للعمل مع مستخدم أجنبى. وهذا بالتالى يوجد شعوراً بالاعتماد على الغير، إذا لم يوجد عقم لا حول له ولا قوة فى مواجهة تجمعات لقوى اقتصادية، تبدو الدول الفقيرة بجانبها، ضئيلة بالفعل.

إن شعور وزير هندى أو وزير من بيرو بأن الشركة العالمية الكبيرة الكائنة فى دولة متطورة خطر يتهدد دولته، ليس مجرد هاجس فكرى، فهو يعرف جيداً أنه مهما كانت أهمية فرع الشركة العالمية لاقتصاده القومى، فإنها تعنى القليل بالنسبة للمسئول المالى فى رئاسة هذه الشركة. لأن أى فرع لشركة عالمية فى بيرو أو الهند - مثل فرع لشركة أدوية أمريكية فى بيرو أو لشركة «هندوستان ليفر» فى الهند - قد يكون هذا الفرع عملاقاً يعتمد عليه الاقتصاد القومى تماماً. إلا أن هذا الفرع لا يمثل فى أحسن الحالات سوى نسبة ضئيلة من الدخل العام لشركة «يونيليفر» العالمية. ولا يمكن للإدارة المركزية للشركة العالمية إخضاع مصالح الشركة كلها لمصالح بيرو أو الهند . وهى قد لا تقصد إحداث أى ضرر، إذ لا يوجد داعى لقيامها بذلك ، إلا أنها يجب أن تتعامل مع الاهتمامات المحورية الضرورية للوزير الهندى أو وزير بيرو على أنها مواضع تافهة بالنسبة لها، كما أن خواص منشأة العمل الحر المحلية التى تجعلها كثروة اقتصادية بالنسبة للدولة النامية، هى الخواص التى تجعلها أيضاً منافساً قوياً لتأسيس مشروعات الأعمال المحلية.

وبينما ينشغل رجال الأعمال فى البرازيل والهند بشدة فى إنتاج مشترك مع شركات عالمية فى أوروبا والولايات المتحدة، كانوا يجاهرون بشدة فى مطالبهم الخاصة «بالوقاية» من الشركات العالمية، ومن ملكية الغالبية، أو على الأقل التحكم فى الملكية

وجعلها فى أيدى مستثمرين محليين، أو بإغلاق قطاعات كاملة من الاقتصاد فى وجه الشركات العالمية.

ويظهر تضارب الدول النامية بحدة فى ردود الفعل المختلفة للغاية فى الدول التى على طول الساحل الشمالى والغربى لأمريكا الجنوبية المسماة «بحلف آنديز»، والذى يقترح تحديد عدد الشركات العالمية للحد الأقصى، وقصرها على قطاعات ضيقة من الاقتصاد، وعلى أقل عدد من السندات والأسهم.

كما قامت شيلى وبيرو بالمطالبة بشروط أكثر تشدداً، والتى كانت فى واقع الأمر ستؤدى إلى نفى وإبعاد الشركات العالمية فى خلال عشرة أو خمسة عشر عاماً. وقامت كولومبيا بالتوقيع على هذا الحلف، مع تحفظات كثيرة ونوايا واضحة معلنة بعدم رغبتها فى تنفيذه. كما رفضت ڤنزويلا الإمضاء على هذا الحلف كلية، فأسباب هذه الاختلافات ليست هى الأفكار العقائدية - لأن الحكومة الڤنزويلية كانت أكثر تطرفاً لليسار من الحكومة الشيلية فى هذا الوقت (عام 1968)، الذى تمت فيه صياغة الحلف. إن السبب هو أن كل دولة كانت لديها شركات عالمية مختلفة. ففى شيلى وبيرو كانت الشركة الأجنبية هناك تعمل بطريقة القرن التاسع عشر، فكانت غالباً تعمل فى الصناعات التعدينية مثل استخراج النحاس والبترول، وفى مرافق البنية الأساسية الكهرباء والتليفونات. وقد كان الأجانب فى الغالب هم الذين يديرون هذه المنشآت، وكان رجال الأعمال المحليون خارج نطاق الإدارة والملكية فى هذه المنشآت. أما فى كولومبيا فلم تظهر فيها الشركات العالمية إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت نشطة فى مجالات التصنيع للسوق المحلية وللتصدير. أما أفرع الشركات العالمية فى كولومبيا فقد كانت تدار دون استثناء بواسطة الكولومبيين أنفسهم، كما أن كثيراً من هذه الأفرع كانت تشارك مؤسسى مشروعات كولومبيين. وفى النهاية كانت ڤنزويلا ترغب بشدة فى أن تقوم الشركات العالمية المصنعة بإجراء توازن مع صناعتها التى تتحكم فيها أقلية شريفة، وهى العائلات القليلة التى تمكنت كممثلين محليين، وكأناس موثوق بهم من قبل شركات بترول عالمية كبيرة، من جميع الصناعات الموجودة فى البلاد. كما أن ڤنزويلا - بسبب عوائدها البترولية - كان لديها عدد كبير من الشباب العالى التدريب، يجدون فرصاً ضئيلة جداً فى هذه الشركات التى تديرها العائلات

فى البلاد، والذين على الرغم من كونهم وطنيين مخلصين، سيرحبون بمجئ شركات أجنبية عالمية، بما فيها من فرص سانحة للمستقبل الوظيفى للرجال القادرين، دون النظر إلى خلفياتهم العائلية.

وهذه الأمثلة تبين أن من حق الشركات العالمية وإداراتها العليا أن تقيم العلاقة المناسبة مع الدولة النامية. هذا ولن يمكن استبعاد التوتر، إلا أنه يمكن تخفيفه، وستتمكن إدارة الشركة العالمية الذكية من الامتناع عن الدخول فى عمل سيصبح حتماً حملاً ثقيلاً على عاتق موارد التعامل الخارجى الهزيلة للدولة النامية، أو الدخول فى عمل لا يمكن بقاؤه، إلا إذا أمكن حمايته تماماً من أن يصبح حملاً ثقيلاً على الجماهير المستهلكة فى هذه الدولة.

ومن غير المرغوب فيه تماماً إقامة مرفق صناعى، حيث تكون تكاليف المواد الخام أو العمالة أو رأس المال فيه عالية تجعل العمليات الاقتصادية كثيرة المشكلات . كما أنه من الحمق الركون إلى الوعود الخاصة بالحماية الحكومية فى مثل هذه الحالات.

وقد قام كثير من الشركات بإنشاء مصانع فى مثل هذه الدول لأمريكا اللاتينية، على الرغم من الأضرار الكثيرة المحتملة، واعتماداً على وعود بالحماية الحكومية فقط. ولقد كانت هذه الحكومات فيما بين الخمسينيات والستينيات على استعداد للوعد بأى شئ للحصول على «بديل للاستيراد»، ولقد عرفت هذه الدول الآن أنها أخطأت . وهى قد تظهر الأرباح التى تضمنها لهم التعريفة الجمركية المنوعة، ولكنها لا تستطيع التخفيف منها، لأن هذا سيخرب ميزان المدفوعات المتزعزع فى هذه الدول. إذ أن المصنع الذى يمكن تبريره كبديل للاستيراد، يجعل الدولة ـ كقاعدة ـ أكثر اعتماداً على الاستيراد فى المواد الخام والماكينات. كما أنه توجد متطلبات للعملة الأجنبية لخدمة استثمار رأس المال دون إيجاد تصدير ينتج العملة الأجنبية. وعلاوة على هذا فإن هذه الشركات ستضطر إلى رؤية استثماراتها وهى تكتسح إذا ما تم أى تحرك نحو التكامل الاقتصادى، مثل المنطقة المقترحة للتجارة الحرة بأمريكا اللاتينية.

فأى استثمار نقوم به فى أى مكان، يجب أن يكون قادراً على الوجود فى سوق

تنافسية. وإذا ما كان هناك سبب ضئيل بأن نأمل فى خلال بضعة سنوات فى قيام مصنع أو منشـأة جديدة لها قدرة تنافسـية كافيـة للبقاء دون حمـاية، فلا يجب البدء فى هذا الاستثمار منذ الوهلة الأولى.

ولقد كان هذا معروفاً منذ نشوء نظرية الحماية فى أوائل أحقاب القرن التاسع عشر على يد «هنرى كـلاى» Henry Clay فى الولايات المتحدة، وكذا نظرية تلميذه «فريدريك ليـست» Friedrich List، فى ألمانيا. إن «الصناعات الوليدة» قد تحتاج إلى حماية ، وهى قد تستحقها بالفعل، إلا أن الغرض من هذه الحماية هى أن تمكنها من النمو، لكى تصبح صناعات مستقلة قائمة بذاتها، فإذا لم يتحقق لها هذا، فإن هذه الصناعات ستقع فى متاعب إن عاجلاً أو آجلاً، مهما كانت مساندة المسئولين عن الحماية لها.

كما يمكن القول بأن النمط التقليدى للقرن التاسع عشر للفرع المملوك بالكامل، لايناسب الدول النامية، فهو نمط يثبط ولا يشجع. وأكثر شئ تحتاج إليه الدولة هو: الاستثمار الوطنى وتكوين رأس المال والمديرين والمنظمين الوطنيين. إلا أنه يجب أن يكون الفرع المحلى قادراً على أن يكون جزءاً من استراتيجية منشأة عمل حر واقتصاد عالمى متكامل. فيجب مثلاً أن يكون قادراً على التخصص فى عمل جزء أصلى لأسواق ومصانع الشركات العالمية فى كل مكان، كما يجب أن يكون قادراً على استيراد أى مكونات أصلية من المصانع الأخرى للشركات العالمية غير المعدة لتشغيل هذه المكونات، ويتخصص فرع فورد المكسيكى، كما ذكرنا من قبل، فى صناعة المجمعات الكهربائية لشركة «بينتو». كما أنه كان من الواجب ألا تصنع ماكينات على الإطلاق، وأن تحصل عليها من مصانع فورد الكندية أو الألمانية أو الإنجليزية.

إلا أن هذا كان يثير المشكل الصعب للغاية والخاص بتوافق اهتمامات الشركاء المحليين ـ إلى جانب اهتمامات الحكومات المحلية ـ واهتمامات النظم العالمية. والآن، من يقوم باتخاذ قرار إصلاح الأوضاع؟

ففى كثير من الدول النامية يحتاج التواؤم التقليدى لرأس المال المستثمر وسيطرة الإدارة، إلى إعادة نظر واختبار؛ إذ يمكن لبعض الدول النامية ـ بل ويجب ـ أن تنمى رأس

مـالهـا، والبـرازيل هـى المثـال على ذلك، وكـذلك مـقـاطعـات تايوان الصـينيـة، وهوج كـونج وسنغافورة. فما تحتاجه هذه البلاد هو : التكنولوجيا، والإدارة، والسبيل إلى السوق. وهنا نجد أن عقود إدارة الأفرع وليس امتلاكها قد يكون مطلوباً.

كما أن دولاً نامية أخرى تحتاج بالمثل إلى رأس المال، إلا أنها تحتـاج أيضـاً، إما: إلى مخصصات مالية للاشتراك النهائى فى الامتلاك بواسطة المواطنين، أو إلى تمويل منذ البداية، بخلاف الاستثمار بواسطة الشركة العالمية. وإلا فستكون العلاقات غير محتملة عندما تتطور الدولة.

والحالة التى نعتمد عليها فى التوضيح هنا هى كندا؛ فالسبب فى أن الصناعات الكندية مملوكة أغلبها لأجانب، وخاصة لشركات أمريكية، هو الأعمال والقرارات الكندية، وبالذات السياسة المتعمدة لحكومات كندا الحرة فى الثلاثين عاماً التى تلت الكساد الكبير فى الثلاثينيات، والتى حاولت توجيه رأس المال الكندى إلى الاستثمارات الخاصة بالبنية الأساسية، مثل: الأعمال العامة، وترك الاستثمارات الصناعية للأجانب. وكان نجاحها اقتصادياً، نجاحاً لامعاً، فقد أصبحت كندا الآن واحدة من أكثر د ول العالم تطوراً وأغناها اقتصادياً، بعد أن كانت فى عام 1930 دولة فقيرة ومتخلفة فى الاقتصاد الصناعى. إلا أنه سياسياً ، جاءت النتيجة على عكس ما هو مطلوب، فقد كان من غير الممكن تملك القوة الاقتصادية الكبيرة التى أصبحت عليها كندا فى الخارج.

وقد كانت شركة التليفونات الأمريكية هى الشركة الكبيرة الأولى التى فهمت هذا الأمر؛ ففى نهاية الحرب العالمية الثانية كانت تملك كامل شركتى التليفونات فى مقاطعتى كندا الأكثر ازدحاماً بالسكان، وهما مقاطعتى أونتاريو وكويبيك . ثم بدأت فى شكل منظم بتخليص نفسها من ملكية حصتها إلى الدرجة التى أصبحت فيها هذه الشركات مملوكة لكندا تماماً بالتقريب، إلا أنها ـ فنياً وفيما يختص بالعمليات ـ ظلت عضواً فى نظام شركة «بل».

فى النهاية نقول إن الشركة العالمية تحتاج إلى التفكير المتقدم، وأن تقوم بحل المشكلات التى سيوجدها نجاحها فى الدولة النامية. وكنتيجة لنجاحها لن تستمر الدولة

على حالها كدولة نامية، ولكنها ستصبح دولة متطورة مثل كندا. أو على أقل احتمال ستتغير إلى الدرجة التى لا يمكن فيها التمسك بالعلاقة القديمة، فالامتياز البترولى يصبح من الأمور التى لا يمكن التمسك به فى أثناء نجاحه. لأن هذا يعنى أولاً أن الدولة التى كانت سابقاً دولة فقيرة للغاية، ستصبح غنية بترولياً. كما أن هذا يعنى أيضاً أن البدو الرحل سيصبحون ميكانيكيين مهرة، وجيولوجيين ومهندسين كيميائيين. فالامتياز البترولى يكون له معنى فى أول الأمر، وذلك بسبب التكاليف الباهظة والمخاطر الكبيرة الخاصة بالاستكشاف؛ إذ تحتاج الدولة المنتجة للبترول فى هذا الوقت - أكثر من أى وقت آخر - إلى الشركة العالمية للبترول؛ لأنها تحتاج إلى وسائل نقل معقدة وغالية التكاليف، وكذا إلى نظام تسويقى عبر العالم كله. إلا أن الامتيار البترولى كعلاقة يكون باقياً بعد زوال فائدته، ويصبح عبئاً باهظاً حول عنق كل من الدولة المنتجة وشركة البترول. وعدم قيام أى شركة بترول عالمية بمواجهة هذا المشكل وبالتفكير فى علاقة جديدة، هو اتهام شديد للإدارة العليا.

الشركات العالمية فى الغد

الشئ الواضح هو أن الشركات العالمية فى الغد ستختلف عن مثيلتها اليوم.

ونحن مازلنا حتى الآن نستخدم بكثرة الشركات العالمية التى تنتمى إلى القرن التاسع عشر، فى القيام بمهام الشركات عبر القارات التى تنتمى للقرن العشرين؛ أى أننا حالياً فى فترة انتقال.

أما فيما يختص بالعلاقة بين الشركة العالمية وبيئتها السياسية، فمن الأسهل أن نذكر ما لن ينجح من أن نذكر ما سينجح منها :

1 - فما لن ينجح هو ما يمكن أن يسمى بالنمط «الكندى»؛ إذ يجب بطريقة ما بناء الشركات العالمية فى الواقع السياسى للدول المستضيفة لها، وذلك لكى تصبح السيادة السياسية دعماً لهذه الشركات.

وقد كانت السياسة اليابانية - عند النظر إليها من هذه الزاوية - سياسية واقعية على

الرغم من ضيق نظرتها للأمور، المبنية على الخوف من الأجانب والنفور منهم، بدلاً من أن تكون مبنية على فكر واع منظم فيما يختص بمركز اليابان من الاقتصاد العالمى؛ فقد حاولت سياسة اليابان أن تحصل على فوائد التكامل الاقتصادى، دون الاعتماد على المنشآت الخارجية أو سيطرتها. وحاولت إيجاد صور جديدة للتكامل، مثل: المشروع المشترك، والمشاركة الفنية، دون التخلى عن قوة اتخاذ القرار النهائى.

إلا أن السياسة اليابانية مازالت تركز على حقائق القرن التاسع عشر، بدلاً من أن تركز على حقائق أيامنا هذه. ولهذا السبب فهى قد تكون سياسة غير كافية، على الرغم من أنها فى كثير من الأوجه المهمة، قد تلمح بإمعان إلى كيانات الغد، أكثر من تلميحها إلى الشركات المنفردة القائمة بذاتها، والتى يمتلكها ويديرها ويتحكم فيها مركز واحد صانع للقرار، فى كل جزء من أجزاء العالم الاقتصادى بالكامل.

2 ـ كما أن نمط القرن التاسع عشر الخاص بالسيطرة والتحكم الأجنبى فى منشآت البنية الأساسية، مثل: محطات الكهرباء، ووسائل النقل والتليفونات، لا يمكن التمسك به؛ إذ أن أحد أسباب ذلك هو أن الأجنبى ليس فى وسعه المجازفة فى هذه الاستثمارات فى عالم متجه إلى التضخم المالى، فهى منشآت مكلفة للغاية من ناحية رأس المال. كما أنها أيضاً منشآت حساسة سياسياً للغاية، كما تقع أسعارها فى كل مكان تحت سيطرة الحكومة. وفى التضخم المالى، لن يسمح للشركة الأجنبية برفع أسعار التليفونات، ولا يفلت بهذا السماح سوى الحكومة. كما أنه فى أثناء التضخم لايمكن للشركة الأجنبية زيادة رأس المال للاحتفاظ والتوسع بالخدمة؛ لأن الحكومة فقط يمكنها ذلك بما لديها من سلطة فرض الضرائب.

3 ـ إن مركزاً كمركز «آى بى إم» فى عالم صناعة الكمبيوتر لا يمكن الحصول عليه، وهو أبعد من أى حدود يسمح بها لأى شركة عالمية. فشركة «آى بى إم» تحتكر تقريباً تخصصاً اجتماعياً جديداً لتكنولوجيا المعلومات، ويمكن التغلب تدريجياً على سيطرة «آى بى إم». فى أثناء النمو السريع لمؤسسات أخرى فى صناعة المعلومات والكمبيوتر. وسيكون هذا من الحلول المرغوب فيها للغاية، أو قد تنجح حكومات فى مناطق أخرى مثل غرب أوروبا أو اليابان فى محاولاتها لتنظيم منافسين ذوى فعالية لشركة «آى بى

إم»، وقد تحرم هذه الشركة من مركزها المسيطر بمرسوم حكومى. كما قد يكون هناك طريق جديد آخر لحل مشكل «آى بى إم».. فهى قد تصبح أول مرفق عام عابر للقارات بحق، وقد تستمر كشركة فى التمتع بالقيادة العالمية، وقد تكون قريبة من الاحتكار، وتكون مع ذلك مستقرة فى الكيان السياسى والاقتصادى للدول المضيفة من خلال مشاركة مع الحكومات المحلية، وتملك جزئى محلى، مع تنظيم محلى.

ولكن بطريقة أو بأخرى، سيتم كبح جماح سيطرة «آى بى إم» على ضرورة حيوية من ضروات المجتمع الحديث.

4 - وأخيراً، نقول إن الشركات العالمية لن يسمح لها بالعمل فى الدول النامية دون التفكير فى تبعات نجاحاتها كعوامل مطورة للاقتصاد المحلى، ودون التخطيط المسبق للتغير فى العلاقة المتبادلة المطلوبة.

أما عما ستؤول إليه الأمور فيمكننا القول بأن الإدارة العليا هى التى تقع عليها مسئولية نجاح تطوير العلاقات؛ خاصة العلاقات مع الدول النامية.

الكيان الإدارى فى الغد

سيختلف الهيكل الإدارى للشركات العالمية فى الغد، عنه فى أيامنا هذه. ويجب أن تكون الشركات العالمية فى الدول المتطورة قادرة على أن تلائم الحاجة إلى إدارة «علمية مركزية»، مع الحاجة إلى استراتيجية عمل عام، فى هيكل إدارى واحد. والسبب فى هذا هو احتياجها إلى المرونة المشتركة الضرورية لاستغلال جميع أسواق رأس المال المفيدة، فى الشكل الذى تفضله كل سوق لرأس المال.

إن أغلب الشركات العالمية الأمريكية يمتلكها الأوروبيون. إلا أن المستثمر الأوروبى يفضل دائماً شهادات ذات سعر ثابت الفائدة وقابلة للتحويل، للتسديد الفورى الكامل لأسهم الاستثمار. ونتيجة لهذا فإن ما يقرب من 20 بالمائة من أسهم رأس المال لشركات عالمية أمريكية، صارت فى شكل شهادات ذات سعر ثابت الفائدة وقابلة للتحويل غالباً بالعملات الأوروبية، ويمتلك معظمها مؤسسات ومستثمرون أوروبين.

كما أنه قد يعنى تواجد أفرع شركات وملحقات أوروبية ذات ملكية سندات أوروبية مباشرة. أو أفرع شركات وملحقات برازيلية مماثلة ذات أسهم فى أيدى البرازيليين، وكالمشاريع المشتركة ومثيلاتها من الشركات ذات المشاركة الجزئية فى اليابان وأماكن أخرى، وهكذافالمطلوب تنظيمياً والجارى انتشاره هو إدارة النظم.

ولا يمكن أن تأمل الشركات العالمية فى حل مشكلاتها الداخلية أو مشكلاتها الخاصة بعلاقتها ببيئتها السياسية، إلا إذا قامت بتنظيم نفسها كاتحاد متكافئ منظم تنظيماً عالياً يدار إدارة مركزية فى مرونة. وهذه هى الطريقة الوحيدة التى تمكن رئيس الفرع الكولومبى لشركة أدوية عالمية من أن يكون مديراً فى الإدارة العليا ومديراً للمبيعات فى قطاعه أيضاً، وهى كذلك الطريقة الوحيدة التى يمكنه بها أن يعمل فى وظيفتين مختلفتين، وفقاً لمنطق ومتطلبات مواقف مختلفة. وهذه هى الطريقة الوحيدة التى تمكن الشركة العالمية من أن تنهل وتستفيد من الأشكال المختلفة للبيئة والعلاقات مع الدول المضيفة، مثل مشروع مشترك هنا، ومشاركة هناك، أو ملكية أقلية فى أفرع محلية بواسطة مستثمرين محليين، أو مشاركة مع حكومات كثير من الدول، حيث تكون المشاريع الحكومية مهمة وعوامل حيوية فى الاقتصاد، أو عقود إدارة بدلاً من تملك فى بعض الدول النامية، وكثير خلاف ذلك.

ومن الواضح أيضاً أن الشركة العالمية تحتاج بناء يمكنها من إدارة موارد ثروات لسوق واحدة عالمية مشتركة، وأحد هذه الموارد هو رأس المال، والمورد الآخر هو المعرفة. أما أهم وأصعب مورد فهو المديرين والمحترفين. فما لم يكن هؤلاء المديرين والمحترفين «مواطنين كاملين» فى الشركة، وأعضاء مهمين قياديين فى مجتمعاتهم، فإن الشركة العالمية لن تكون قادرة على جذب نوعية الأفراد التى تحتاج إليها أو على التمسك بهم. وستفشل فى الانتفاع بأعظم مقتنياتها: وهى رغبة الشباب فى أن يكونوا جزءاً من عالم أكبر، وأن يسافروا ويعيشوا فى ثقافات مختلفة، وأن يحظوا بمجال عريض من الاختيارات. إن الشركة العالمية تقدم كل هذا بطريقة لا يمكن لشركة الأمس المحلية القيام به مطلقاً. كما أنها يجب أن تكون قادرة - فى نفس الوقت - على أن تقدم لنفس الأفراد من الشباب - وخاصة الشباب القادر فى الدول النامية - فرص الإسهام لصالح دولتهم

ومجتمعهم واقتصادهم.

كما أنه من الواضح أيضاً أن الشركة العالمية فى الغد، يجب أن تكون قادرة على أن تضم فى إطارها وفى نفس مجموعة الإدارة، تقاليد إدارية مختلفة. وسيستلزم الأمر من اليابان أن تكون قادرة على جعل تقاليد الإدارة اليابانية الخاصة بالكيان والترقى شيئاً منتجاً. إلا أنها فى ألمانيا يجب أن تكون شركة ألمانية، فهى لن تضطر فقط إلى إقامة إدارتها العليا بنفس الطريقة التى يتوقع بها الألمان إقامة إدارتهم العليا ـ أى كفريق تحت رئاسة مسئول ـ بل إنها ستضطر أيضاً إلى إرضاء الأفكار الخاصة بالألمان التى تعنى بالمواصفات السليمة للإدارة، مثل التقييم الألمانى للمستقبل الوظيفى الهندسى كضرورة تحضيرية للإدارة العليا، والتى تعتبر تقييماً لا تشاركها فيه أى دولة أخرى. أما فى فرنسا فإن على الشركة العالمية ـ سواء وافقت أم لم توافق ـ أن تكون قادرة على قبول التأكيدات الفرنسية على تعيين خريجى المدارس العليا، مثل مدرسة «بولى تكنيك» كمجموعة الصفوة المنتقاة، وأيضاً قبول التقليد الفرنسى الذى يبدأ فيه خريج مدرسة «بولى تكنيك» مستقبله الوظيفى فى الخدمة الحكومية ـ والتى عادة ما لا يستخدم فيها التعليم الفنى الذى تلقاه ـ ثم عند وصوله إلى سن الخامسة والأربعين، وبلوغه قمة السلم الحكومى ينتقل مباشرة إلى الإدارة العليا لمنشأة أعمال كبيرة. أما فى أمريكا، فإن أغلب الشركات العالمية الأوروبية التى تعمل فى هذه الدولة، تعلمت ـ منذ وقت طويل ـ أن الإدارة العليا لهذه الشركات يجب أن تحمل الختم الخاص بالإدارة العليا الأمريكية.

بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون الشركة العالمية متوحدة، فلا بد أن يكون أفراد إدارتها وحتى إدارتها الوسطى قادرين على تفهم هذه الاختلافات، وتقبلها، واحترامها.. بينما يوجد ميل فى هذه الأيام لكى تقول أغلب الشركات العالمية : «هذه هى الطريقة التى نقوم بها بالعمل فى «شيكاغو أو ميونيخ أو أوساكا أو إندهوفن».، فإنهم سيتعلمون فى الغد أن يقولوا: «هذا هو ما نريد إنجازه . وكيف يمكن إنجاز هذا العمل فى بيوريا أو ميونيخ أو أوساكا أو أمستردام؟».

ويجب أن يكون لدى الشركة العالمية فى الغد أكثر من فريق إدارة واحد، وسيكون فريق إدارتها العليا بالمركز الرئيسى فريقاً كهذا، ولكنه سيكون عضواً فى عديد من فرق

الإدارة العليا الأخرى. كما يجب أن يكون هناك فى الإدارات العليا الأخرى هذه شخص لا يلزم أن يكون فى فريق الإدارة العليا بالمركز الرئيسى، ولكنه سيكون قائداً لهذا الفريق.

فشركة «سى بى سى» الأمريكية المذكورة من قبل، هى المثال الأول. فالإدارة العليا بالمركز الرئيسى فيها عبارة عن فريق يتكون من أربعة أو خمسة أفراد، ويعمل كعضو أيضاً فى الإدارة العليا فى كل شركة من شركاتها الخمس. كما أن رئيس كل شركة من هذه الشركات هو أيضاً المسئول الذى يرأس فريق الإدارة العليا لشركته، والتى يوجد بها أعضاء من فريق الإدارة العليا بالمركز الرئيسى ، والذين يمكنهم بالطبع أن يحلوا محله. ويمكنهم بالتأكيد اتخاذ القرار الخاص بتعيين الرئيس فى كل من الشركات الخمس، ولكن فيما يختص بمنطقته، فسيكون مكانه على «رأس مائدة الاجتماع». كما أن كل رئيس شركة، وخاصة رؤساء الشركات الموجودة فى أوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأقصى والتى ترأس بدورها عدداً كبيراً من الشركات المستقلة فى دول مختلفة، هو بدوره أيضاً عضو فى فريق الإدارة العليا فى كل من هذه الشركات، والتى يجلس رئيسها فى «كرسى الرئاسة».

ويعتبر هذا الكيان أو الهيكل معقداً وصعباً، فهو لا يتطلب فقط أن تحرر الإدارة العليا بالمركز الرئيسى نفسها من جميع المسئوليات العملية، بل إنه يتطلب أن تفكر الإدارة بوضوح فيما تعمل فيه منشآتها، وما يجب أن تعمله منشآتها. ويتطلب هذا الهيكل إدارة بالأهداف، وضبط النفس. كما يتطلب أن يتم تنظيم وظائف الضمير، وأن تبدأ فعاليتها، ويتطلب كذلك أعلى درجة من الانضباط الذاتى للمديرين ورغبتهم فى تحمل المسئولية لأعلى، وذلك لإبقاء الإدارات الأعلى منهم، وخاصة الإدارة العليا بالمركز الرئيسى، على درجة كبيرة من المعرفة والتعليم والمعلومات. كما يتطلب هذا الهيكل أيضاً «سكرتارية تنفيذية» أو «هيئة بحوث منشأة» (انظر الفصل الثالث).

كما أن هناك حاجة ماسة إلى مجالس إدارة ذات فعالية عالية لكل من الشركة ككل، وأيضاً لأجزائها المهمة، لقيامهم بالعمل كمجالس إدارة للمراجعة والرقابة، وكمجالس إدارة للعلاقات العامة والأهلية (انظر الفصل الرابع).

وتحتاج إدارة الشركة العالمية ـ مثل جميع إدارات النظم ـ إلى الاتصال الشخصى، وجهود نشطة فى القمة لإيجاد الاتصالات والرغبة فى التعلم والتعليم، مع المداومة على هذه الجهود. كما لا يمكن إدارة هذه الشركات بطريقة النظم، ولو أنها تحتاج إلى درجة عالية منها. وهى تشبه نموذجها الأصلى «إدارة النظم» الخاصة بهيئة «ناسا» (الفصل التاسع عشر ـ الجزء الثانى) ، لأن الإدارة العليا فى كيان كهذا يجب أن يكون لديها وقت كاف لتمضيته مع الناس، وليس مع أفراد الإدارة العليا فقط. كما يجب عليها التأكد من أن كل صانع قرار فى هذا الكيان يعرف ما يدور خارج حدود وحدته، ويجب أن تتأكد من أن الأفراد المرؤوسين يتفهمون ويتعاونون بدورهم فى مساعدة الإدارة العليا على الفهم. وهذا يتطلب أن يكون لدى الأفراد فى نيويورك أو فى بازل الوقت الكافى للجلوس مع مساعديهم فى ساوپاولوه أو فى سيدنى ليس بفرض حل مشكل، ولا من أجل اهتمامات خاصة بهم، ولكن كمستمعين وطلاب علم وكمورد. كما أنه من المطلوب أن يكون لدى أعضاء الإدارة العليا، وأعضاء فرق الإدارة العليا بالمركز الرئيسى، وكذا أعضاء جميع فرق الإدارة العليا الأخرى حتى أصغر شركة محلية، وقت كافٍ للعلاقات الشخصية المباشرة مع المجموعات المهمة فى محيط عملهم: مثل رجال الحكومة، والقيادة السياسية، وصانعى الرأى سواء فى الوسط الإعلامى أو فى الجامعات. ويجب ألا يتوقع رجال الإدارة العليا رأب الصدع الموجود بين حقيقة الاقتصاد العالمى، وحقيقة السيادة القومية للدول. إلا أن من واجبهم جعله أمراً محتملاً.

والشركة العالمية هى بكل تأكيد أهم أداة اقتصادية فى العالم اليوم، وهى مهمة بالذات لأنها تعكس الحقيقة الجديدة لسوق عالمية ولاقتصاد عالمى، ولأنها أكثر الأدوات فعالية لتحسين الموارد الاقتصادية المتاحة.

ونظراً لأن الشركات العالمية تعكس حقيقة جديدة، وليست امتداداً لمنشآت الأمس، فإنها تتطلب أيضاً كيانات جديدة وطرقاً جديدة للتكامل، وعلاقات جديدة . كما أنها منشآت جديدة، يمكن أن تتعطل وتصبح عاجزة، وإذا حدث هذا فإن العالم سيصبح أكثر فقراً. وستكون هذه الدول النامية هى أكثر الدول معاناة، والتى هى فى نفس الوقت أكثرها تخوفاً من الشركة العالمية، وأكثرها إحساساً بالفارق بين قوة هذه الشركات وضعفها هى،

وأكثرها احتياجاً للأمان النفسى والاقتصادى وحفاظاً على هويتها . فإذا أردنا للشركة العالمية أن تحقق أهدافها وأن تبلغ أمانيها، فإن هذا سيتطلب عملاً ابتكارياً متجدداً ذا نوعية راقية من إداراتها العليا.



إدارة النمو

حركة «آى بى إم» القريبة من الخطأ. «فورد» و «سيمنس» وشركة «AT & T» و«سيزر» روبك». أزمة الهوية. لماذا لا يكون النمو أتوماتيكيا. هل هناك ضرورة للنمو. جنون النمو فى الخمسينيات والستينيات. الخرافة الخاصة بشركات النمو و صناعات النمو. الا ضطراب الخاص باللانمو. النمو فى مؤسسة الخدمة العامة. النمو كأدنى حد مطلوب. التمهيد للنمو. الإدارة العليا والعوامل المتحكمة. شغل النشاطات المهمة بالموظفين - أعراض الحاجة إلى التغيير. القرار الشخصى للرجل الموجود فى القمة. ومسئولياته.

النمو لا يحدث أوتوماتيكياً. ولا يأتى من النجاح. وهو يتطلب بالطبع وجود المنتجات المناسبة للأسواق المناسبة وفى الوقت المناسب. إلا أن هذا ما هو إلا متطلبات سابقة للنمو، وشروط ضرورية له، ولكنها ليست النمو نفسه. فنمو نظام اجتماعى، كمنشأة مثلاً، هو مشقة وإجهاد، تماماً كالنمو الذى حدث فى أى كائن حى . إنه نمو عدم استمرارية. وفى مرحلة من المراحل، يجب على المنشأة أن تغير نفسها، وفى هذه المرحلة، غالباً ما يكون هناك نوع من أزمة هوية مثل التى يتكلم عنها العالم النفسانى، عند تحليل التحول من سن المراهقة إلى سن البلوغ. وكما يحدث مع البشر سنجد أن المعهم وأكثرهم إثارة، هو الذى

يقاسى من أسوأ أزمة هوية. وأفضل مثال نسوقه، هو قصة حركة «آى بى إم» «القريبة من الخطأ».

حركة «آى بى إم» «القريبة من الخطأ»

عند استعراضنا لأحداث الماضى ، سنرى أن نهضة شركة «آى بى إم» من منشأة متوسطة الحجم ذات 100 مليون دولار فى عام 1950 إلى عملاقة الكمبيوتر ذات 8 بلايين دولار فى السنوات الأولى للسبعينيات، كانت تبدو وكأنها نهضة سلسة خالية من المتاعب، وأنها لم تكن نهضة محددة مسبقاً. ولكن الحقيقة هى أن شركة «آى بى إم» خاضت أزمة هوية عنيفة، وكادت تخطئ المرمى على فرصة الكمبيوتر، وتمكنت من النمو بواسطة حركة انقلاب بالقاعة الكبيرة، والتى أطاحت بالسيد «توماس چى واطسون» Thomas J. Watson، مؤسس الشركة ورئيسها التنفيذى، والذى كان لعدة سنوات مفوضا مكلفاً باستخراج البيانات.

وإذا كانت هناك شركة قد تمكنت من النمو بسلاسة ودون متاعب ، فهى شركة «آى بى إم»، فلم يحدث أن أى شركة فى تاريخ المنشآت الأمريكية كانت تماثلها من ناحية الاستعداد الدقيق للنمو، والتدريب على النمو، والتوجه السليم نحو النمو. وكان هذا النمو منذ البداية مخططاً له ليكون فى مجال استخراج المعلومات.

بدأ السيد «توماس چى واطسون» عمله قبل الحرب العالمية الأولى بشراء براءات اختراع البطاقات المثقبة، والتى أضاف إليها فيما بعد براءات اختراع خاصة بالساعة الزمنية. وقد كان تحويل هذه البراءات إلى عمل قائم أمراً مؤلماً وبطيئاً وصعباً. وعندما بدأت الحرب العالمية الثانية، كانت شركة «آى بى إم» ما تزال شركة صغيرة مكافحة، تحتل مكاناً صغيراً محدوداً فى ميدان معدات الأعمال الحرة.

وقبل أن تحصل «آى بى إم» على هذا المكان المحدود بزمن طويل، كان «واطسون» قد بدأ فى تجهيز الشركة للنمو لكى تصبح مؤسسة كبيرة للغاية. واتخذ لها اسماً يوحى بالعظمة وهو «ماكينات الأعمال الحرة العالمية»، فى الوقت الذى لم تكن فيه «آى بى إم» عالمية أو ماكينات للأعمال الحرة بحق. وقبل قيام أى شركة أمريكية بأى عمل من هذا

القبيل – حتى قبل قيام «أدريانو أوليفيتى» Adriano Olivetti، الذى ورث شركة الماكينات الطباعة فى شمال إيطاليا باتخاذ إجراء مشابه - قامت «آى بى إم» بإيجاد انطباع عن الشركة من خلال تصميم متميز، وطباعة متميزة لمنتجاتها ومطبوعاتها، واتصالاتها داخل وخارج الشركة. واخترع «واطسون» شعاراً للشركة وهو كلمة «فكر»، وقام بتوزيع مئات الألوف من ملصقات «فكر» على موظفيه وعملائه.

لقد قام «واطسون» منذ الأيام الأولى بتدريب منظمة بشرية يمكنها اعتبار نفسها كصفوة منتقاة ، جاهزة لإدارة منشأة أكبر بكثير من منشآتها. وكما أشرنا فى (الفصل 20 - الجزء الأول) صمم واطسون على اتخاذ موظفيه المسئولية الخاصة بعملهم، ولهذا قام بتدريب كادر كامل من الرجال الأكفاء المعتزين بأنفسهم، الذين أصبحوا هيكلاً تجمعت حوله قوة «آى بى إم» العاملة فى السنوات التالية.

علاوة على هذا قام «واطسون» بالتدريب والتدريب والتدريب. فقد كان من المتوقع أن يستمر تدريب جميع الموظفين، طالما كانوا فى الوظيفة. أما بالنسبة للرجال الذين يعتبرون محور منشأة «آى بى إم»، أى رجال المبيعات والخدمة ومديرى المبيعات، فإن التدريب المستديم كان يعتبر بالنسبة لهم، طريقاً للحياة.

فقد كان يتم تدريب مديرى مبيعات القطاعات بالذات، ليكونوا مديرين تنفيذيين بالإدارة العليا. ولم يكن لدى هؤلاء الرجال أى تعليم فنى أو خلفية فنية. إلا أنه بحلول الخمسينيات والستينيات، قامت الشركة بالتحول من الأجهزة الميكانيكية، وهى فرازة البطاقات المثقبة - والتى كانت غالباً تدار باليد أو بمواتير كهربائية بسيطة - إلى الإليكترونيات المتقدمة، وأصبح هؤلاء الرجال غير المتعلمين فنياً ، هم الإدارة التى قامت ببناء الشركة القائدة للكمبيوتر فى العالم. ونظراً لنموهم فى التدريب المستمر فقد تعلموا أن يتعلموا، وفى السبعينيات كانت الإدارة العليا لشركة «آى بى إم» مزدحمة - على الأخص - بمديرى قطاعات البطاقات المثقبة سابقاً.

ومنذ أول أيامها، كان «واطسون» يرى مستقبل «آى بى إم» فى ما أسماه هو «استخراجاً للبيانات»، فقد كان يعتقد تماماً فى أنه سيأتى اليوم الذى ستحل فيه الماكينة

محل العمل المضنى لمعالجة الكميات الهائلة من البيانات، بسرعة وبقدرة يعتمد عليها، وبتكلفة بسيطة.

وقد لاحظ واطسون على الفور ما لم يدركه أحد فى هذا الوقت، وهو أن سوق الكمبيوتر ستدخل فى عمل المنشآت . كما لاحظ أن المدخل إلى العمل فى مجال الكمبيوتر لم يكن هو التكنولوجيا، بل هو التسويق. ولاحظ أن المهم ليس هو ما يمكن للكمبيوتر القيام به، بل إن المهم هو ما سيستفيده العميل من هذا الكمبيوتر. إن نهضة «آى بى إم» للتحكم فى مجال الكمبيوتر، ترتكن على هذه المفاهيم الثاقبة الرئيسية بالذات ، والتى كانت هى مفاهيم «توماس چى واطسون» الثاقبة.

وهناك شك بسيط فى أن «واطسون» كان مستبداً، وقد تم انتقاده بشدة بسبب الموالاة التى فرضها على منظمته، وتحكمه الأبوى الصارم، وأيضاً بسبب أفكاره التعصبية الضيقة. إلا أنه كما بينت الأحداث المتوالية، لم يقم بتكميم أفواه الرجال الإداريين أو بترويضهم فى منظمته. ومهما كانت عيوبه ـ التى كانت كبيرة ـ فقد كانت لديه منذ الأيام الأولى ، رؤية واضحة، وقدرة على التفكير العميق فيما هو مطلوب من المواقف الأساسية والسياسات والاستراتيجية اللازمة.

ومع ذلك، فقد كاد «توماس واطسون» أن يدمر الفرصة التى طالما انتظرها، وعمل وأنشأ من أجلها . فعندما وصل الكمبيوتر فى آخر الأمر، وتحققت معه أحلام «واطسون» . عدل فجأة عن رغبته فى النمو. وبدأ فى التردد . فقد كان يخاف القيام بأى عمل قد يضر عمل البطاقات المثقبة للشركة. وكان الكمبيوتر يهدد ـ أو يبدو أنه يهدد ـ البطاقات المثقبة برمتها . وبدأ واطسون فى تخريب تطورات التصنيع، ومجهودات المبيعات التى قد تحل محل تجهيزات البطاقات المثقبة الموجودة أو المحتملة، وكان هذا يعنى بالطبع أنه خرب كل التطور فى الكمبيوتر، وكل المبيعات الخاصة به. ولقد كان فخوراً برجاله المهمين إلى درجة كبيرة، وخاصة بمجموعته المصطفاة، وهم مديرى مبيعات المقاطعات. ثم أحس فجأة أن أحداً منهم لم يكن مستعداً للعمل فى وظيفة أكبر أو وظيفة مختلفة.

علاوة على هذا ، رفض واطسون التحول عن تصرفاته هذه، ولم يرض بأن يصبح

الرئيس التنفيذى لمنشأة كبيرة، وصمم على أن يبقى مالكاً لمنشأة صغيرة. ولم يرض بترك أفراد آخرين، بما فيهم اثنين من أبنائه، بتولى أى مسئولية خاصة بهم أو باتخاذ أى قرارات. وقاوم كل شئ يمكن أن يهدد - بأى شكل من الأشكال - سيطرته الشخصية المباشرة لكل ناحية من نواحى العمل، أو يمكن أن يشكل صعوبة فى معرفته لمجريات الأمور بأدق تفاصيلها. وتشبث بكل عناد وتصميم بعلاقته مع شركته فى أن تكون «ربيبته»، وأن تكون امتداداً لشخصيته.

وإذا ما احتكمنا إلى ممارسات الشركات الأخرى، فسنجد أنه كان من الممكن «لواطسون» أن يدمر فرصة «آى بى إم» للنمو، إذا استمر فى رئاسة الشركة لفترة أطول. كما أن بقاءه حتى لبضع سنوات كان سيؤدى بالشركة إلى التهلكة؛ لأنه عندئذ - أى فى بداية الخمسينيات - كان من الممكن للعملاء الأوائل المهمين شراء كمبيوترات، وبالتالى يكونوا قد اختاروا الشركات الرائدة فى هذا المجال. وقد كان من الضرورى القيام بالتطويرات الفنية الجديدة الأولى، بعد إعداد النماذج الأولية غير المتقنة. ونظراً لخلو شركة «آى بى إم» فى أيام «واطسون» من التكنولوجيا، فقد تم تعيين أول مهندس فيها فى أواخر الثلاثينيات، وكان ذلك لقسم الهندسة الإنتاجية وليس لقسم التصميم. وقد كان من الصعب على «آى بى إم» أن تقفز إلى الجيل الثانى للكمبيوترات مباشرة، والتى ظهرت فى أوائل الخمسينيات، وحلت فيها الترانزستورات محل الصمام المفرغ، وحلت فيها المفاتيح الإليكترونية محل وسائل الإدارة الميكانيكية. وإذا ما تم السماح «لواطسون» بالبقاء لبضعة سنوات أخرى، لأصبحت «آى بى إم» الرابعة فى سباق مجال الكمبيوتر. بل من المحتمل بعد هذا المركز. كما لم يكن من المحتمل أن تصبح الرائدة فى استخراج البيانات، ذلك المركز الذى أعد له واطسون الشركة.

إلا أن العناية الإلهية تدخلت فى شكل غير متوقع للغاية، فى شكل قسم منع الاحتكار بإدارة القضاء الأمريكى. ففى نفس اللحظة التى كانت تفقد فيها البطاقات المثقبة أهميتها، قام هذا القسم برفع دعوى على شركة «آى بى إم» بزعم احتكار ميدان البطاقات المثقبة. وقد كان الشئ الوحيد الذى يخيف «واطسون» بشكل قاتل هو الدعوى المقامة من هذا القسم؛ إذ أنه عندما كان شاباً فى السنوات الأولى لهذا القرن، كادت دعوى خاصة

بمنع الاحتكار أن تدمره تماماً. وذلك عندما استخدم ككبش فداء، نظير تعديات خطيرة أمام نفس هذا القسم بواسطة شركائه السابقين فى شركة (تسجيل الأموال السائلة القومية)، وقد حكم عليه بمدة قاسية فى السجن، ولم يتم إنقاذه إلا بواسطة عفو من رئيس الجمهورية.

وقد كان ذعر «واطسون» هو الذى مكن أقرب زملائه وأبنائه الاثنين من إرغامه على التخلى عن منصبه. وقام الأبناء بإنشاء فريق إدارة عليا فوراً وركزوا مواردهم الجوهرية - خاصة الأفراد الذين دربهم «واطسون» - على عملهم الجديد. وفى خلال ثلاث سنوات، ظهرت شركة «آى بى إم» كشركة قائدة، فالشئ الوحيد غير النمطى فى قصة «آى بى إم» هى النهاية السعيدة لها. ففى أغلب الحالات، نجد أن الشركة السائرة إلى النمو والتى تصطدم بأزمة هوية تستكين وترضخ لها. وفى كثير من الحالات نجدها تفقد فرصتها مهما كان احتياجها للنمو - أو أنها كانت تقول إنها تريد أن تنمو. وفى كثير من الحالات نرى أن المنشأة قد عجزت عن النمو. ويتم صرف الأموال ووضع كثير من الخطط. إلا أننا لانجد نتائج لكل هذا، ونجد فقط إحباطاً بدلاً من النمو، وقليل من الشركات، هى التى تمكنت من الإفلات من أزمة الهوية.

فقد وصلت شركة «فورد» إلى النقطة التى يجب عليها أن تصبح فيها منشأة كبرى فى أثناء الحرب العالمية الأولى. وكان أقرب المقربين «لهنرى فورد» من بين زملائه، وهو شريكه «چيمس كوزنس» James Couzens، وصهره الذى كان يعمل معه كمستشار مالى «إيرنست كانزلر» Ernest Kanzler، هم الذين قاموا بتحريض «فورد» على تغيير هيكل الشركة، وتغيير الطريقة التى كان يدير بها هذه الشركة. إلا أن «فورد» قام بطردهم من الشركة. وقد بدأت شركة «فورد» فوراً فى الانحدار بعد ذلك. وبعد خمس سنوات لحقت بها شركة «چنرال موتورز» وبعد خمس سنوات أخرى، فى نهاية العشرينيات، فقدت مركزها الثانى أمام قادم جديد متعجل هو «ولتر پى. كريزلر» Walter P. Chrysler، الذى قام بتنظيم شركته الحديثة العهد لكى تكون منشأة كبرى من بدء الأمر، وكان ذلك بناء على نصيحة من «ألفريد سلون». كما أن سيمنس واجهته نفس الأزمة (انظر الفصل الأول - الجزء الثانى) بعد وفاة مؤسس الشركة، عندما رفض أبناؤه اتباع التركيب والإدارة

والسياسات المناسبة للشركة الكبيرة التى أصبحت «سيمنس» عليها. وإذا ما كان قد تم السماح لهم بذلك، فقد كان من الممكن ألا تتمكن «سيمنس» من البقاء، على الأقل كمنشأة مهمة كبرى.

وواجهت شركة «بل» للتليفونات واسمها AT&T محنة مشابهة. ففى أواخر تسعينيات القرن التاسع عشر، كانت شركة AT&T قد وصلت إلى النقطة التى لا يمكن فيها إدارتها كشركة مالية قابضة لعدد كبير من منشآت محلية صغيرة للتليفونات. وكان لابد من أن تصبح شركة قومية كبيرة. وقد رأى «تيودور إن ڤيل» Theodore N. Vail ذلك بكل وضوح، وكان حينئذ يبلغ الخمسين من عمره ويعمل مديراً عاماً للشركة، ويحمل لقب رئيس هذه الشركة. وكان الرؤساء التنفيذيين للشركة عبارة عن مجموعة صغيرة من المصرفيين من بنك «بوسطن» للاستثمار. وعندما عرض «ڤيل» خططه ومقترحاته عليهم، رفضوا الاستماع إليه واضطروه إلى التقاعد المبكر. وبعد عشر سنوات، كان رفضهم لإقامة الإدارة التى تتطلبها الشركة قد أوهنت شركة AT&T للدرجة التى أصبح فيه تأميمها أمراً حتمياً تقريباً. وقد اضطر هؤلاء الصيارفة من بنك «بوسطون» إلى الخضوع وتوسلوا إلى «ڤيل» للرجوع وتولى العمل، وبكل الصلاحيات هذه المرة. وفى خلال بضعة سنوات، قام «ڤيل» ببناء هيكل جديد لشركة كبيرة، أتاح لشركة «نظم بل للتليفونات» الفرصة فى أن تصبح أكبر منشأة أعمال خاصة فى العالم.

وأكثر الأمثلة تعليماً هو مثال عن «سيرز ، روبك؛» . لقد كان «ريتشارد سيرز» الذى مازالت الشركة تحمل اسمه، هو أول من اتخذ السياسات الأساسية التى بنى عليها نجاح «سيرز» حتى اليوم. إلا أنه عندما نمت المنشأة من حجم صغير جداً إلى حجم متوسط، رفض «سيرز» تغيير الشركة أو تغيير نفسه. ونتيجة لهذا كاد فى بداية هذا القرن أن يصل إلى حد الإفلاس، واضطر إلى البيع لشخص خارجى، وهو «يوليوس روزنڤالد» Julius Rosenwald، تاجر الأقمشة والملابس بشيكاغو. ولقد قام «روزنڤالد» فوراً بتنظيم فريق إدارة عليا وأقام شركة كبيرة، وبدأت «سيرز ، روبك» التى أشرفت على الموت تحت رئاسة مؤسسها، فى النمو مرة أخرى. وبعد ذلك بعد 5 سنوات، أدرك «روزنڤالد» أن الشركة وإدارتها تحتاجان إلى قفزة أخرى كبيرة، وأن على شركة «سيرز»، التى كانت فى هذا

الوقت شركة كبيرة، أن تستعد لأن تصبح شركة أكبر بكثير. ولجأ إلى شخص آخر خارجى وهو چنرال «روبرت إى. وود» Robert E. Wood، الذى أثبت قدرته الإدارية كمدير للإمداد والتموين، الذى كان مسئولاً عن الإمدادات بالجيش الأمريكى أيام الحرب العالمية الأولى. واضطر لأن يصبح نائباً لمدير المشتريات فى شركة «سيرز». وقام «روزنفالد» بالمراقبة عن كثب لمدة سنة أو اثنتين، ثم نقل أكثر الأعمال إلى «وود»، وانسحب آخذاً مجموعة إدارته معه.

ولكى تنمو أى شركة، كما توضح هذه القصص ، فإننا نحتاج إلى استراتيجية، وتحضيرات، وإلى إقامة مثل أعلى للسلوك يتركز على ما نود أن نكون عليه. إلا أن شيئاً من هذا لن يجدى إلا إذا أرادت الإدارة العليا القيام بالتغيير، وإلا فإن التصور العظيم والتصميم القوى، لن يقودنا إلا إلى الإحباط وعدم النفع.

هل هناك ضرورة للنمو

شاهدت الخمسينيات والستينيات جنوناً حقيقياً فى النمو الاقتصادى والمنشآت، وكان النمو فى الشئ الذى يبحث عنه المستثمر لكى يضع فيه أمواله. وقد وعدت الإدارات بنمو على أساس 10 فى المائة نمواً فى المبيعات، و10 فى المائة نمواً فى الربح كل عام. كما أن النمو كان مركز نشاط للاقتصاديات ، فى كل من الدول النامية والمتطورة. وقد كان هذا هو رد الفعل للركود الذى اتصف به الاقتصاد العالمى ومنشآت العمل الحر فى الفترة ما بين الحربين العالميتين، ثم بدا وكأنه توقف. وكان أكثر ما يأمل فيه أى فرد هو الحماية من الركود والانحدار الموهن. وعندما انقشعت هذه الغمة السوداء بعد الحرب العالمية الثانية، كان هذا بمثابة فرج كبير، وكانت الحيوية التى أعادت بها شركة بعد أخرى، واقتصاد بعد آخر اكتشاف النمو، تعتبر شيئاً مناسباً.

إلا أن جنون النمو ذهب لأبعد مدى، فبينما كنا قبل عام 1940 قد صدقنا أسطورة الركود، فإننا سرعان ما بدأنا فى تصديق الأساطير الخاصة بالنمو. فمن غير الصحيح، أن نتمكن من الحفاظ على معدل نمو دليل لفترات طويلة، أو للأبد. إن أى منشأة تنمو بمعدل متصاعد ـ فضلاً عن معدل عال يصل إلى 10 فى المائة سنوياً ـ سرعان ما ستبتلع

العالم وجميع موارد ثرواته. كما أن النمو بمعدل عال ولمدة طويلة أمر خاطئ ، فهو يجعل المنشأة أو أى مؤسسة معرضة للانهيار للغاية. كما يجعلها غير قابلة للإدارة بطريقة سليمة. وتوجد ضغوط وضعف وعيوب خفية، تتحول إلى أزمة كبيرة عند أول عقبة. ولا تعتبر الشركة النامية استثماراً سليماً، حتى من وجهة النظر المالية البحتة للمستثمر المهتم بأرباح رأسمالية. فمثل هذه المنشأة ستواجه إن عاجلاً أو آجلاً - وعادة ما يكون عاجلاً - صعوبات حقيقية. وستواجه إن عاجلاً أو آجلاً خسائر فادحة، وستضطر إلى حذف مبالغ مالية طائلة، وستصبح فى واقع الأمر غير قابلة للإدارة. وسيلزم لشركة كهذه عدة سنوات لتتمكن من استعادة سلامتها وقدرتها على النمو مرة أخرى وتحقيق الربح. إن هناك بعض الاستثناءات للقاعدة، التى تنص على أن الشركة النامية اليوم هى مشكلة الغد.

ويتصف النمو الصناعى بنفس سرعة التأثر التى تتصف بها الشركات النامية. وفى الحقيقة، فإن ديناميكية أى «صناعة نامية» أمر معروف تماماً، فهى تجعل نمو الصناعة استثماراً ضعيفاً، إلا بالنسبة لذوى أعلى درجات المعرفة؛ إذ نجد أن «الصناعة النامية» هى أول انفتاح لمجال جديد للنشاط الاقتصادى، الذى يبشر بتقديم فرص هائلة. وأى منشأة تدخل فى هذا المجال من النشاط تنجح نجاحاً كبيراً، ونتيجة لهذا يتهافت كثير من الشركات بطلبات للدخول إلى هذا المجال، وسرعان ما تزدحم الصناعة. وفى هذه الحالة سيكون «البقاء للأصلح» أمراً حتمياً، فمن بين كل أربعين أو خمسين منشأة تدخل لا تتبقى منها سوى خمس أو ست، ولا تتمكن سوى ثلاث أو أربع منشآت منها من تولى القيادة والاحتفاظ بها لعدة أحقاب. كما قد تتمكن ثلاث منها من أن تصبح منشآت متوسطة الحجم ومحترمة تحتل مركزاً مرموقاً، ويختفى الباقى. إلا أن أياً من هذه الشركات، ستظهر كقائدة، وأيها سيختفى، هو أمر لا يمكن توقعه. وحتى المطلع على دخائل الأمور لن يمكنه التنبؤ الصحيح بذلك؛ لأن العامل الحاسم فى هذا كان مختفياً تماماً. إن قدرة إدارة الشركة على الإدارة من أجل النمو، وعلى إيجاد الاستراتيجية، هى التى ستمنحها المركز القيادى فى هذه الحالة.

وهناك مثال وهو الصناعة الكيميائية الأمريكية فى فترة نمائها السريع فى العشرينيات، عندما ظهرت كصناعة أمريكية كبرى. إن أى فرد حاول اختيار الفائز فى ذلك

الحين، كان سيختار شركة «ألايد كيميكال» Allied Chemical، التى ظهرت فى الحرب العالمية الأولى كشركة كبيرة جداً، وذات مركز قوى فى المجالات الكبرى. كما أن الذى كان سيختار فى هذا الوقت شركة «دى بون» أو شركة «دو» كان سيعتبر رجلاً متسرعاً للغاية. فقد كانت هاتان الشركتان صغيرتين تعملان فى مجالات هامشية، مثل: المفرقعات أو تشغيل المعادن. إلا أن شركة «ألايد كيميكال» لم تنجح فى البناء على قواها. فلم تكن لديها إدارة أو استراتيجية، ولذا تخبطت وتعثرت. أما «دى بون» و«دو» فقد ظهرتا كشركتين قائدتين. وبالمثل نجد أن القليل من الناس فى المراحل الأولى لنماء الأدوية الأمريكية فى أواخر الأربعينيات والخمسينيات ، كان سيختار الشركتين اللتين ظهرتا كفائزتين وكقائدتين فى الصناعة، وهما شركتا «ميرك» و«فايزر» . والأولى كانت شركة هامشية بلا قوة واضحة فى البحوث الدوائية، ومنحصرة فى القليل من الأدوية ذات الانتشار الضعيف. والثانية لم تكن موجودة فى الصناعة الدوائية، ولكنها كانت فى تاريخها غير المميز، صانعة محلية لمادة الخميرة لمصانع البيرة بنيويورك. وباستعراض تاريخهما، نجد أن هاتين الشركتين كانت لهما استراتيجية للنماء، وإدارة عازمة على بناء شركة كبيرة مع تغيير سلوكها.

ويمكن نصح سوق الأسهم؛ لكى تفرض خصماً على أسهم النماء التجارية وصناعات النماء، بدلاً من أن تفرض زيادة فى قيمتها وذلك لأن النماء مخاطرة.

إن الفكرة القائلة بأن النماء فى حد ذاته هو هدف، هى فكرة مضللة؛ إذ أن نمو أى شركة فى الحجم ، لا يعتبر ميزة. فالهدف الصحيح هو أن تتقدم الشركة، ولكى يكون النماء سليماً، فيجب أن يكون ناتجاً عن القيام بالأعمال السليمة، لأن النماء فى حد ذاته ما هو إلا غرور، وقليل من أى شئ آخر.

النمو فى مؤسسة الخدمة العامة

إن جنون النمو فى عالم منشآت العمل الحر هو مرض متكرر، فقد اكتسح أمريكا فى القرن الماضى ثلاث مرات (فى سبعينيات القرن التاسع عشر، وعشرينيات القرن الحالى - أيام كانت أوروبا فى قبضة الركود - وفى الستينيات أيضاً). كما يظهر جنون النمو

فى مؤسسات الخدمة العامة، خاصة فى الإدارات الحكومية بصور وبائية ومستديمة. وهذا (كما ناقشناه فى الفصل 12) فى الغالب يكون بسبب الاعتماد على ميزانية تجعل الهيئة الكبيرة للموظفين والميزانية الكبيرة هما المقياس الوحيد المقبول للأداء والنجاح والأهمية. إلا أن الحجم الأكبر هو أيضاً ليس بالضرورة أن يكون هو الشئ الأفضل فى مؤسسة الخدمة، سواء أكانت مؤسسة حكومية أم مستشفى أم جامعة أم هيئة الأفراد فى المنشأة، أم فى معمل أبحاثها.

وأفضل مثال يوضح العلاقة المتناسبة بين الحجم والأداء فى مؤسسات الخدمة قد يكون هو المؤسستين الأمريكيتين للأعمال الخيرية، اللتين كانتا فى الحجم العادى فى الحقب التى سبقت وتلت الحرب العالمية الثانية: وهما مؤسستا «روكفلر» و«فورد». وتعتبر موارد مؤسسة «روكفلر» فى ما قبل الحرب العالمية الثانية بالمقاييس الحالية، متواضعة للغاية إذ كانت أقل من بليون دولار. وعلى العكس من هذا، فقد كان لدى موسسة «فورد» ثلاثة بلايين دولار للإنفاق منها، وكانت الموارد المحدودة لمؤسسة «روكفلر» هى التى أرغمتها على الإبقاء على هيئة موظفيها صغيرة، وأن تقوم بالتركيز. ونتيجة لهذا، كان وقعها وتأثيرها قوياً وكبيراً فى مجال العلوم والطب. وكانت مؤسسة فورد - على العكس من هذا مضطرة للإنفاق - نظراً لثقل كمية الأموال لديها - فى البحث عن المشروعات التى يمكن أن تمتص أغلب هذه الأموال. كما أن قوة تأثير أى مشروع لمؤسسة «فورد» حتى الآن، تعد مثار خصومة وجدل كبير.

ويعتبر النمو فى مؤسسات الخدمة العامة، مثلها كما فى منشآت العمل الحر، أمراً صعباً ومكلفاً. فالميزانية الكبيرة قد تتيح اتخاذ مهام جديدة ومهمة، إلا أنها عادة ما تعنى القيام بأعمال أكثر، لا نحتاج إلى القيام بها على الإطلاق. كما أنها دائماً تعنى توظيف أفراد ينبغى تدريبهم وتوجيههم وإدارتهم والإشراف عليهم، فهى تعنى تعقيدات إضافية. كما أنه علاوة على هذا نجد أن النمو فى مؤسسات الخدمة العامة - بما فيه هيئات الموظفين المعاونين بالمنشآت - يعنى أيضاً أن الإدارة العليا يجب أن تتغير.

وعلى مؤسسات الخدمة العامة العناية التامة «بثقل السيطرة» (كما ذكرنا فى الفصل 13 - الجزء الأول)، فهى بالذات عرضة لأن تعتبر الدهون على أنها عضلات،

واعتبار الثقل على أنه أهمية، واعتبار الانشغال على أنه إنجاز، كما أنها تحتاج أن تعرف كيفية إدارة النمو. وتعتبر المداخل لإدارة النمو كلها نفس الشئ، سواء أكانت المؤسسة النامية منشأة أو مؤسسة خدمة؛ لأن إدارة النماء تعتبر تحدياً للإدارة العليا، ومهمة لها. وعليه فهى تتطلب استراتيجية إدارة عليا وتنظيم إدارة عليا.

النمو كمطلب للبقاء

كان المفروض أن ينتهى جنون النمو مثل أى جنون آخر، إلا أنه سيظل ويستمر فى أن يكون هدفاً مرغوباً وضرورياً فى منشآت العمل الحر. وحتى إذا وصل الاقتصاد إلى الصفر فى النمو ـ كما تنبأ كثيرون فى بداية السبعينيات بذلك، وأنه سيتحول إلى حالة الركود التى حدثت فى العشرينيات والثلاثينيات ـ فستظل هناك حاجة إلى إدارة لكى نفهم كيفية إدارة النماء. لأنه كما تبين الأمثلة فى العشرينيات والثلاثينيات ، سنجد أن فترة الصفر فى النماء الاقتصادى ليست فترة ثابتة، بل هى فترة اضطراب، يوجد بها كثير من المجالات فى حالة نمو الاقتصاد. وتميل الصناعات التى وصلت إلى قمتها إلى الانحدار تدريجياً، وتستمر فى التعلق عالياً بواسطة الانتعاش الاقتصادى. كما تتمكن الصناعات الجديدة من النمو بسرعة، وتظل هناك مجالات للصناعات التى لا تعرف كيف تنمو جيداً، والتى تنمو بالصدفة بدلاً من نموها بالإدارة الجيدة.

وعندما لا ينمو الاقتصاد، فإنه من المحتم أن تكون التغييرات فى الاقتصاد قاطعة وحادة. وفى هذه الحالة، نجد أن الشركة أو الصناعة التى لا تنمو ستبدأ فى الانحدار، وسنحتاج بدرجة أكبر إلى استراتيجية تمكن الإدارة من التخطيط للنمو وإدارته.

وسواء أكنا فى نهاية النمو الاقتصادى، أو سنضطر إلى العيش فى حالة اقتصادية جامدة ـ بسبب الحدود المفروضة بواسطة البيئة ومواردها ـ فإن هذا الأمر لايدخل ضمن مجال البحث فى هذا الكتاب. كما أن الحقيقة المطروحة عن أن ثلثى الجنس البشرى لايزال يعيش فى مذلة الفقر، لا تعتبر تكهناً سليماً؛ لأن النماء فى المستقبل قد يعنى أشياءً مختلفة تماماً. فقد يعنى استخداماً أقل للموارد، بمعنى الانتقال إلى نمو الصناعات العلمية بدلاً من نمو الصناعة الآلية، وستختلف التكاليف. كما أن ما نعتبره سلعاً مجانية مثل الهواء

والماء لن تكون كذلك، وسترتبط بها تكلفة عالية. كما أن نمط التطور للدول التى ستنمو بسرعة فى الغد، سيختلف تماماً عن أسلوب النمو فى القرن التاسع عشر المتركز على الصلب، الذى لا يزال السبب فى النمو المتفجر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ونمو البرازيل فى الستينيات. وسيكون هناك دون شك احتياج مضطرد لحماية التوازن بين ما يستخرجه الإنسان من بيئته وما يقوم بإعادة دورته مرة أخرى. وهذا هو ما سيجعل فرص النماء مختلفة فى المستقبل عما كانت عليه فى الماضى. إلا أنه ستوجد أيضاً عوامل جديدة تطالب بالنمو، ومن العوامل التى كثيراً ما تهمل، الآمال الخاصة بالشباب المتعلم.

إن الشركة التى لا يمكنها جذب وإثارة الرجال ذوى المواهب والكفاءات والاحتفاظ بهم، لن تستطيع أن تعيش طويلاً. إن هذا سيعنى - باضطراد - جذب وإثارة العاملين فى مجالات المعرفة والاحتفاظ بهم. إن العامل فى مجالات المعرفة - على خلاف العامل اليدوى بالأمس - لا يبحث فقط عن وظيفة، فهو يبحث عن مستقبل وظيفى، و يبحث عن الفرصة. وحتى فى الحالات التى يكون فيها النمو البشرى صفراً - أى الحالة التى تكون فيها كل مجموعة ذات السن والحد، فى نفس حجم المجموعات الأخرى تماماً (والتى تعنى فى الواقع أن مركز الثقل يقع فى السن المتوسط وليس بين الصغار) - فإن ضغط العاملين فى مجالات المعرفة من الشباب المتعلم من أجل المستقبل الوظيفى، سيكون ملحاً لدرجة أكبر من إمكانية الوفاء بها بواسطة الفرص المتاحة الناتجة عن اعتزال الرجال القدامى. فحتى إذا وصل النمو البشرى إلى الصفر، فإنه سيتطلب فرصاً للشباب الأصغر لكى يقوم بالإنجاز. إن حلول العاملين فى مجال المعرفة فى عالمنا هذا، توجد ضغوطًا لبعض النماء - وفى كثير من الحالات - إلى كثير من النماء.

الحاجة إلى أهداف نماء

إن انهيار جنون النماء الذى حدث فى الستينيات، بين أنه لا تكفى فقط أن تنادى الإدارة بأنها تريد النماء؛ بل إنها تحتاج إلى سياسة نماء رشيدة، فالإدارة تحتاج إلى أرض أكثر صلابة من مجرد رغبة فى النماء أو وعد به.

وعلى الإدارة أن تفكر ملياً فى أدنى حد للنماء تحتاجه شركتها؛ أى ما هو أقل حد

للنماء الذى دونه تفقد الشركة قواها وحيويتها وقدرتها على الأداء. وإن لم يكن ستفقد دونه البقاء نفسه.

كما تحتاج الشركة إلى مركز قادر على البقاء فى السوق، وإلا فستصبح شركة هامشية. كما أنها سرعان ما ستصل إلى الحجم الخاطئ، وإذا توسعت السوق سواء محلياً أو عالمياً وجب على الشركة النمو مع هذه السوق للحفاظ على حياتها. لذا ففى بعض الأحيان، تحتاج الشركة إلى حد أدنى عالى جداً للنماء.

وفى سوق الأدوية أو الكمبيوتر فى الخمسينيات والستينيات، عندما توسعت السوق الكلية فجأة، أصبح البقاء المتوازن يعنى نمواً سريعاً للغاية. وقد كان هناك فى صناعة الأقمشة فى الدول النامية قليل من صافى النماء العام فى السوق فى نفس الفترة (رغم أنه كان أكثرمن المعتقد). وهنا تم تكوين أدنى حد للنماء أساساً من التعرف على أكثر قطاعات السوق، الواعدة بالنجاح والتركيز عليها.

وفى تخطيط العمل الاستراتيجى «لجنرال إلكتريك» (انظر الفصل 10 ـ الجزء الأول) لم يكن السؤال الأول هو «ما هى الأسواق التى تملك أكبر قوة كامنة؟» بل إن السؤال كان: «ما هو أدنى حد للنماء فى كل سوق؟ وهل يمكننا الإبقاء عليه؟ وأى قطاعات السوق (حتى فى الأسواق البطيئة النمو) تقدم لنا أفضل الفرص؟».

إن النمو فى سياق الكلام عن منشآت العمل الحر، هو اصطلاح اقتصادى، وليس اصطلاحاً مادياً، فالحجم فى حد ذاته لا يعنى شيئاً. إن استهلاك كمية كبيرة من الخشب كل عام قد يكون هدفاً ذا معنى لدى «العثة المتنقلة»، إلا أنه هدف لا معنى له لدى شركة لصناعة الورق؛ لأن المهم لدى أى منشأة ـ سواء أكانت تعمل فى اقتصاد سوق أم فى أى نظام اقتصادى آخر ـ هو الأداء الاقتصادى الذى يقاس بالإسهام فى الاقتصاد والمجتمع بواسطة إنتاجية الموارد، مثل: الرجال، ورأس المال، والربحية. وتنمو المنشأة إذا نمت فى الأداء الاقتصادى والنتائج الاقتصادية. فرغبة أى شركة فى أن تصبح شركة تتعامل فى بليون دولار، لا يعتبر هدفاً رشيداً للنماء؛ لأن أهداف النماء يجب أن تكون أهدافاً اقتصادية وليست أهدافاً حجمية.

وهذه النقطة غاية فى الأهمية؛ إذ إنه من أكبر الأخطاء وأخطرها أن نخلط بين النمو والسمنة. فالمنشأة تنمو إذا استغنت عن نشاطات غير مسهمة؛ لأن مثل هذه النشاطات لا فائدة منها سوى الاستنزاف، وهى تعيق قوة النمو الكامنة؛ لذا كانت الخطوة الثانية فى تخطيط العمل الاستراتيجى «لجنرال إلكتريك» هو سؤالها عما إذا كان من الضرورى إيقاف هذا أو ذاك النشاط، أو بيعه، أو على الأقل عدم التركيز عليه. وعندما بدأت «جنرال إلكتريك» فى طرح هذا السؤال على نفسها فى أواخر الستينيات، استعادت قدرتها على النمو بعد سنوات طويلة من الركود النسبى. إن الهدف الثانى المطلوب للنمو، هو هدف مفضل، وهو: ما هى تركيبة النشاطات والمنتجات والأعمال التى تبشر بإقامة أفضل توازن بين المخاطر والفوائد على الموارد؟ بمعنى: ما هى النقطة التى لا يمكن الحصول فيها على مركز أكبر فى السوق إلا بتكلفة فى إنتاجية كل مورد مهم، وكل الموارد مجتمعة؟ وما هى النقطة التى لا يمكن بعدها الحصول على ربحية أكبر إلا بزيادة كبيرة فى المخاطرة؟ وأيضاً ما هى النقطة التى إذا نزلنا عنها؛ فإن أى نقص فى المخاطرة سيخفض الإنتاجية والربحية بشدة، ويهدد أيضاً المركز فى السوق.

والذى يقرر الحد الأعلى لأهداف نمو أى شركة هو هذه النقطة المفضلة، وليس أعلى نقطة. ويجب أن يكون النمو هو أقل نمو ممكن، وكقاعدة يجب ألا يزيد النمو عن هذه النقطة المفضلة؛ لأن النمو الذى يزيد عن نقطة التفضيل هذه؛ أى النمو الذى يشترى مركزاً فى السوق مقابل إنتاجية أقل، أو النمو الذى يشترى إنتاجية أعلى مقابل مركز فى السوق، يكون نمواً غير سليم من أساسه، ولا يمكن الحفاظ عليه؛ لأنه سيكون نمواً يقودنا إلى «المفاجآت» المكلفة فى شركة النماء. وهو النمو الذى يعرضها لمخاطر كثيرة، وخلل كبير، وتوسع زائد عن الحد، ونقص فى الرقابة، كما أنه سرعان ما يوجد تأخراً كبيراً، إن لم يكن تأخراً مهلكاً.

إن سياسة النماء ، تعنى أيضاً سياسة العمل، ولا تختلف عن أى سياسة عمل أخرى. فهى تتطلب أهدافاً، وأسبقيات، واستراتيجية . وعلاوة على هذا فإنها تتطلب أن تكون أهداف النماء أهدافاً رشيدة وثابتة فى الحقيقة الواقعية لأى منشأة عمل حر، وفى أسواقه، وفى تكنولوجياته، بدلاً من أن تكون ثابتة فى خيالات مالية.

الحاجة إلى التمهيد للنمو

يحتاج النماء إلى تحضيرات داخلية، ونظراً لأن شركة «آى بى إم» كانت قد أعدت للنماء من قبل عدة سنوات، فقد تمكنت من التقدم بمجرد أن رفعت عنها اليد التى أعاقتها فى الماضى. وبدون مثل هذا التحضير فإن مجرد الرغبة فى النماء، وفهم المطلوب للنماء فى الصناعة الجديدة للكمبيوتر، لم يكن ليكفى يوماً وليلة لتحويل شركة تصنع منتجات بسيطة، ولا تملك أى اكتفاء هندسى، إلى شركة قائدة فى صناعة متقدمة فنياً. ولا يمكن التنبؤ بحلول ميعاد فرصة النماء السريع فى حياة شركة ما، فعلى الشركة أن تكون مستعدة لذلك دائماً، وإذا لم تكن مستعدة، فإن الفرصة ستتحرك وتطرق باب شخص آخر.

وتبين لنا قصة «آى بى إم» أنه لكى تتمكن أى شركة من النمو، فإنه يجب عليها أن توجد بداخلها جواً من التعلم المستمر، وأن يتم إدارتها بطريقة تجعل جميع أعضائها، حتى أدنى موظف مستجد فيها، راغبين وجاهزين لاتخاذ مسئوليات جديدة مختلفة كبيرة كأمر لا شك فيه، وبدون هلع. إن أى شركة يمكنها النماء طبقاً لقدرة أفرادها على النماء.

ونحن نستطيع بالطبع - وعلى الأقل فى الغرب - أن نجلب هذا أو ذاك الخبير، أو هذا أو ذاك المتخصص، وهذه أو تلك القدرة أو الكفاءة أو الموهبة. إلا أن النماء أساساً ، وحتى النماء بالشراء والتملك (كما ذكرنا من قبل) يجب أن ينبع من الداخل، ويجب أن يكون مبنياً على قوة الشركة. كما أن سياسة النماء تتطلب أن تقوم المنظمة البشرية بإقامة جو من التعلم المستمر، واكتساب الرغبة فى القيام بأعمال مختلفة وأعمال أكبر.

والتخطيط المالى للمطالب الخاصة بمنشأة أكبر هو أيضاً أمر مطلوب. وإلا فستجد الشركة نفسها، عند حلول النماء، فى أزمة مالية يمكنها أن تحبط هذا النماء، وهذا ينطبق سواء على المنشأة الصغيرة أو المتوسطة الحجم (انظر الفصل السادس، الحاجة إلى شركة صغيرة وشركة متوسطة الحجم)؛ إذ أن مجرد النماء المتوسط سيتجاوز الأسس المالية لأى منشأة، وستوجد مطالب مالية فى مجالات لم يكن يعيرها أحد أى التفات. كما أنه سرعان ما سيقوم بإلغاء هيكل رأس المال، أو أى ترتيبات موجودة للحصول على قروض قصيرة الأجل ورأس مال عامل. إن الاستراتيجية المالية ضرورية للنماء، مثلها مثل استراتيجية

الإنتاج، والاستراتيجية التكنولوجية ، أو استراتيجية السوق. إلا أن السر في قابلية النماء، هو وجود منظمة بشرية قادرة على النماء.

الإدارة العليا : العامل المتحكم

إن العامل المتحكم في إدارة النماء هو الإدارة العليا - ومرة أخرى نجد الدرس في قصة «آي بي إم» . فلكي تكون الشركة قادرة على النماء، يجب أن تكون الإدارة العليا قادرة وعازمة على تغيير نفسها، ودورها، وعلاقتها، وسلوكها.

ويمكننا أن نقول هذا بسهولة ، ولكنه من الصعب تحقيق هذا القول: إن نفس الأفراد - وعادة نفس الرجل - الذين سيطلب منهم هذا التغيير، هم في العادة الأفراد الذين يرجع إليهم نجاح الشركة. وبعد أن يصبح النجاح قريب المنال، سيطلب منهم بعد مدة التخلي وسيطلب منهم - أو هكذا سيبدو لهم - أن يتنازلوا عن مركزهم القيادي. وعلاوة على ذلك، سيطلب منهم أن يسلموا «ربيبهم» إلى آخرين؛ لأن الإدارة تتطلب دائماً تغيير إدارة الفرد الواحد - أو المجموعة الصغيرة من الرجال - بفريق إدارة عليا حقيقي.

إن معظم أفراد الإدارة العليا في شركة النماء التي تظهر كأنها لا تنمو - أي في أغلب الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ذات القابلية للنماء – يعلمون حقيقة ما هو مطلوب منهم ؛ ولكنهم، مثل واطسون، تنقصهم الرغبة في التغير.

ولهذا يجب على الإدارة العليا تحضير نفسها للنماء في مرحلة مبكرة جداً، وعليها أن تتخذ ثلاث خطوات بالتحديد، هي:

- عليها أن تحدد النشاطات الجوهرية وأن تبني ، بالفعل، فريق إدارة عليا ناشئاً للعناية بهذه النشاطات.

- عليها أن تكون على علم بدلائل ضرورة التغيير في السياسة، والهيكل، والسلوك الأساسي، لكي تعرف ميعاد حلول وقت التغيير.

- عليها أن تكون صادقة مع نفسها، وأن تقرر إذا ما كانت ترغب في التغيير أم لا.

ولقد انشلغت شركة «آى بى إم» لعدة سنوات فى إبراز نفسها كشركة كبيرة داخلياً وخارجياً. كما انشغلت بمظهرها فى العالم الخارجى، وبتصميمات منتجاتها وتصميم جميع الوسائل التوضيحية التى كانت تتصل بواسطتها مع أفراد شركتها والعالم الخارجى. ولم تقم بصرف مبالغ كبيرة على الإعلانات وأعمال الترويج، ولكنها عندما فعلت ذلك، فإنها أرادت أن تحدث «دوياً كبيراً».

وفى نفس الوقت كانت «آى بى إم» تدار داخلياً على أساس التقشف الإدارى، فلم تكن فيها هيئات للموظفين المعاونين، كما لم تكن فيها إدارات للبحوث والتطوير. ولم يكن فيها نائب مدير لهذا أو لذاك، فقد كان يوجد فيها رجل فى القمة هو «توماس واطسون» . وكانت فيها منظمة مبيعات ميدانية قوية، كما كان بها مدير معاون وحيد، وهو المدير التعليمى، ولم تكن بها أعمال هندسية حتى أواخر الثلاثينيات، وهو ما يبدو مستحيلاً فى هذه الأيام؛ أى إن «آى بى إم» قامت بتحليل نشاطاتها الجوهرية، وأمدتها بموارد تفوق كثيراً ما قد يكفى شركة صغيرة مثل «آى بى إم» فى نهاية الثلاثينيات، إلا أنها لم تقم بأى عمل آخر خلاف ذلك.

وهناك تناقض فى موضوع النماء. ويقال إن «لتوماس واطسون» قول مأثور، وهو: «إذا رغبت أى شركة فى أن تكون شركة كبيرة غداً، فعليها أن تبدأ من اليوم فى التصرف كشركة كبيرة». إن الشركة التى ترغب فى أن تكون قادرة على النماء، عليها تدعيم نشاطاتها الجوهرية؛ لكى تصل للمستوى المطلوب لهذه النشاطات بعد النماء، وإلا فإنها ستفتقد الكفاءة والقدرة والقوة فى هذه المجالات تماماً. إلا أنه فى نفس الوقت نجد أن مثل هذه الشركة لا تملك الموارد، والطريقة الوحيدة لإحداث توازن بين المطالب المتضاربة للمنشأة الحالية، هو أنها تقوم بحرمان الكل من هذه المطالب، وتمنحها للنشاطات الضرورية فقط ، وذلك كأى منشأة ذات موارد محدودة جداً، ومثل أى منشأة فإنها ستتطلب دعماً كبيراً فى مجالات كبيرة.

إن إحدى الطرق التى يمكن للرئيس التنفيذى لشركة صغيرة أو متوسطة الحجم ذات طموح نهائى أن يجهز بها نفسه لليوم الذى ستشب فيه الشركة عن إدارة الرجل الواحد، هو أن يقيم فريق إدارة عليا فى أقرب فرصة ممكنة. كما أن الطريق الوحيد الذى

يمكن به أن يتعلم كيف يكون مديراً حقيقياً، بدلاً من أن يكون «رئيساً» ، هو قيامه بتحليل النشاطات الجوهرية التى تحتاجها المنشأة وتحليل شخصيته هو. وستكون هناك دائماً نشاطات جوهرية لا تناسب رجل القمة، نشاطات يمكن لآخرين القيام بها بطريقة أفضل؛ لذا يجب أن يقوم بها الآخرين.

قام «روزنڤالد» بتحليل النشاطات الجوهرية عندما تولى رئاسة شركة «سيرز»، وأقام فريق إدارة عليا من ثلاثة رجال. وطوال عمله فى الشركة كان هو القائد الذى لا يناقش، وكان هو المدير التنفيذى. إلا أنه منذ البدء كانت القرارات التى تتخذ فى الموقع، والتنظيم، وتخطيطات مصانع الطلبات البريدية - وهو نشاط جوهرى لشركة «سيرز» فى هذه الأيام - يتم تنفيذها كاملة بواسطة «أوتو دورنج» Otto Doering، وليس بواسطة «يوليوس روزنڤالد». وكانت القرارات الرئيسية الخاصة بالمالية والأفراد تتم بواسطة «ألبرت لوب» Albert Loeb . وظل «روزنڤالد» قريباً من كل قرار، ولم يتردد فى التعبير عن رأيه، وكان أحياناً يرفض قرارات شركائه. إلا أن هؤلاء الرجال الذين كانوا يعملون فى شركة صغيرة مثل «سيرز» فى أيامها الأولى، كانوا شركاء وليسوا مرؤوسين.

ونفس الشئ حدث فى شركة «ميرك». فقد كان أول عمل قام به «جورج ميرك» فى هذه الشركة هو أنه عندما قرر فى نهاية الحرب العالمية الثانية أن صناعة الأدوية ستنمو بسرعة كبيرة، وأن شركته ستكون عاملاً كبيراً فى هذا النمو.. قام بتعيين «ڤانيڤار بوش» كرئيس لمجلس الإدارة، وكشريك له.

وكان «ميرك» يعلم أنه هو وشركته يقفان دون معرفة علمية أساسية، ودون أى بحوث منظمة. إلا أنه كان يعلم أيضاً أن هذه الأشياء كلها نشاطات جوهرية.

والرجل الموجود فى القمة - أو رجال القمة - فى شركة تطمح فى النماء، يجب أن يعلم متى يحين موعد إجراء التغيير. وعليه أن يعرف الدلائل التى تشير إلى أن الشركة قد شبت عن هيكلها التقليدى، وعن سلوكها الإدارى التقليدى، علاوة على الدور التقليدى للرجل الموجود فى القمة.

وهناك دليل واحد يعتمد عليه بين هذه الدلائل.

فالرجل الذى يوجد فى قمة شركة صغيرة أو متوسطة الحجم تنمو بسرعة، يكون بالذات فخوراً بالرجال العاملين معه. ومع ذلك نجد أنه ليس من بينهم واحد مستعد تماماً لهذا النمو. وعندما يحين وقت التغيير نجده دائماً يقوم بتبرير مناسب لعدم نقل هذا الرجل إلى تلك المسئولية الأكبر، ولعدم تحويل مجال مهم فى العمل لرجال آخرين، و..هكذا. ونجده دائماً يقول «إن فلان هو أفضل الرجال، إلا أنه غير مستعد تماماً». إن هذا كله دليل واضح على هذا الرجل الموجود فى القمة، وهو نفسه غير مستعد بعد للتغيير.

هذا ويجب على الرئيس الإدارى الأعلى أى رجل القمة فى الشركة الصغيرة ـ والكبيرة أيضاً ـ التى ترغب فى النماء، أن يفرض على نفسه تغييراً فى دوره الشخصى وسلوكه وعلاقاته.

وعادة ما يلقى باللوم على سن الرئيس الإدارى الأعلى عند عدم رغبته فى التغيير. ولقد كان «فورد، وتوماس واطسون» متقدمين فى السن، عندما شبت شركتيهما عن الطريقة التى كانتا تداران بهما. فقد كان «فورد» فى الستينيات من عمره، وكان «واطسون» فى السبعينيات من عمره. إلا أن مقاومة التغيير فى السلوك والهدف والعلاقة التى يستخرجها النماء من الرئيس الإدارى الأعلى، يمكن أن تكون بنفس القوة بين الشباب. وقد كان أبناء «سيمنس» مثلاً فى سن الشباب، وكذلك كان صيارفة بنك «بوسطن» الذين أوقفوا «ڤيل» فى شركة «بل» للتليفونات فى تسعينيات القرن التاسع عشر عن العمل. وفى ناحية أخرى نجد أن هناك كثيراً من الرجال المتقدمين فى السن كانوا قادرين على فرض التغيير على أنفسهم. فقد كان «يوليوس روزنڤالد» فى سن ما بعد الستين، عندما قام بتعيين چنرال «وود» وتنازل هو عن العمل. وكذلك كان «چورچ ميرك» فى مثل هذه السن عندما قرر أن دوره يجب أن يتغير.

وقد يكون من حسن حظ الشركة أن تحظى بوجود رئيس تنفيذى كبير السن، عندما يحين الوقت للتغيير فى دوره وسلوكه. فمن الأسهل إقناع رجل فى سن الستين أو السبعين بالتنازل عن مركزه باعتزاز ، عن إرغام رجل بالتخلى عن منصبه وهو فى عنفوان شبابه، ولا يرغب فى التغيير.

إن المتطلبات الخاصة بالرئيس الإدارى الأعلى تعد أعباء كبيرة. فعليه أن يقبل أنه لم يعد بعد الآن اللاعب الممتاز فى الفرقة الموسيقية، بل إنه سيصبح قائداً لها فقط. فبينما كان يعتز بنفسه ـ كما فعل «توماس واطسون» بشأن علمه بكل فرد فى الشركة وبكل عميل لديه، وعن كل شئ يتم، وعن قيامه باتخاذ كل قرار وحل كل مشكل ـ نجد أن عليه الآن الإدارة بالأهداف للمديرين، ومن خلال رقابتهم هم. وحيثما كان من قبل يعتبر صاحب الكلمة الأخيرة، وكثيراً كصاحب الكلمة الأولى، نجد أن من واجبه أن يكون لديه هيكل إدارى. وحيثما كان يعرف كيف يقوم بعمل كل شئ، نجد أن عليه الآن ترك أناس يقومون بعمل كل شئ ، وبطريقتهم الخاصة.

إن توقع تغيير مثل هذا فجأة ـ من أى شخص ـ هو مثل توقع معجزة التحول. وحتى عندما نستعرض تاريخ التحولات فى الماضى، نجد أن لها دائماً تاريخاً طويلاً من التحضير، ويجب على الرئيس الإدارى الأعلى ـ الذى يرغب فى نماء مؤسسته ـ أن يقبل الدور الذى سيلعبه فى المنشأة الأكبر، قبل أن يصبح هذا الدور ضرورة بزمن طويل. وعليه أولاً أن يفكر فيما إذا كان يرغب فى نماء شركته بحق، وإذا ما كانت هذه الشركة قادرة على النمو. ويكثر الكلام عن «الطبقة الوسطى» فى المنشآت كما فى المجتمع. إن عدم تحول الشركة لكى تصبح شركة كبيرة عادة ما يكون متعة ورضاءً أكبر، كما أنه بالنسبة لرجال الإدارة يعنى إنجازاً شخصياً أكبر وحرية شخصية أكبر؛ إذ لا يوجد سبباً فى أن نعتقد أن «لوكسمبرج» أو «سويسرا» (وهى دول صغيرة حجماً)، أقل سعادة وإنجازاً أو أقل قيمة للإنسانية عن الدول العظمى فى هذه الأيام لمجرد أنها دول صغيرة. ولا تحتاج أى شركة إلى السعى جاهدة لكى تكون شركة «أكبر» إلى ما بعد الحد الأدنى للنماء المطلوب، ولكى تظل متمشية مع سوقها. إن النماء لأبعد من هذا الحد، يجب أن يبنى على القدرة على الإسهام. ولكن الشركة التى تقرر أنها سعيدة بمركزها الذى تحتله، وقانعة بالإسهام الذى تقوم به، وبالسوق التى تقوم بخدمتها، ومقتنعة تماماً بأنها تقوم بعمل جيد، لا تعتبر شركة أقل جودة أو أقل قيمة، وهى من الناحية الاقتصادية قد تكون – وغالباً ما تكون ـ شركة منتجة أكثر من الشركة العملاقة بكثير. ونكرر أن النماء كهدف ما هو إلا وهم. ويتحدث الفيلسوف الأمريكى «ويليام چيمس» William James، عن «نجاح الآلهة الشريرة»، أما اليوم فقد يتحدث فيلسوف منشأة العمل الحر عن «نماء الآلهة الشريرة».

وحتى إذا ما قرر الرئيس الإدارى الأعلى أن شركته تحتاج إلى نماء.. فسيجد أمامه سؤال آخر أكثر صعوبة، وهو: «هل أريد نماء المنشأة، لنفسى؟».

هذا ويبدو أن «توماس واطسون» أدرك أنه لا يرغب فى العمل فى شركة كبيرة، وذلك على الرغم من أنه أمضى حياته كلها فى بناء شركة كبيرة، فقد كان يفتقر إلى الحكمة، وقوة الشخصية لمواجهة التبعات. إلا أن يوليوس روزنڤالد لم يدرك هذا كما يبدو. فقد أدرك أنه لا يرغب فى إدارة شركة عملاقة. كما أنه كان يعرف أن شركة «سيرز» يمكنها بل يجب أن تصبح عملاقة، كما عرف الخاتمة الصحيحة بالنسبة لنفسه.

كما أن رجل القمة الذى يستنتج أن شركته تحتاج إلى النماء، ولكنه يدرك أيضاً أنه لا يرغب فى تغيير نفسه وسلوكه، لن يجد سوى عمل واحد فقط أمامه ليقوم به، وهو أن يتنحى جانباً. وحتى إذا ما كان هو المالك الشرعى للشركة، فإنه لا يمتلك حياة الناس الآخرين؛ لأن الشركة ليست بطفل ربيب له. وحتى مع الطفل من البشر، سنجد أنه سيأتى الوقت الذى يجب على الآباء قبول الحقيقة فى أن الطفل قد كبر، ويحتاج لأن يكون مستقلاً بذاته، وبدون إرشاد أو أوامر من أحد.

إن المنشأة ما هى إلا إنجازاً إنسانياً، كما أنها عهدة، مهما كانت ملكيتها الشرعية. ورجل القمة الذى يدرك أنه لا يرغب فى التغيير، يدرك أيضاً أنه سيخمد وسيخنق وسيعجز نفس الشئ الذى أحبه وبناه وهو مؤسسته. وإذا لم يتمكن من مواجهة مطالب إنجازاته، فمن حقه على نفسه وعلى الشركة أن يتنحى جانباً.



المنظمة الابتكارية

الابتكار، هل هو اصطلاح اقتصادى أم اجتماعى. خصائص الابتكار. ديناميكية الابتكار وافتراضاتها. الحاجة إلى التخلى المخطط عما هو قديم. الحاجة إلى التطلع للأفضل. الإنجاز المتوسط. تقدم الابتكار - المقاييس والميزانيات. المخاطرة الخاصة بالفشل أو بالنجاح القريب. الممارسات والمواقف الابتكارية. الدور المختلف للإدارة. التركيز على المسئوليات. التعلم المستمر. الهيكل الخاص بالابتكار. المثال الخاص بشركة «دى بون». الابتكار كعمل وليس وظيفة. الفريق. الوحدة المبتكرة كمؤسسة لمشروعات الأعمال. تحديات المنظمة المبتكرة.

فى كل كتاب يختص بالإدارة نجد ذكراً لأهمية الابتكار، بل نجد تأكيداً عليه. إلا أننا سنجد أن هذه الكتب لا تبدى اهتماماً كبيراً إلى ما يجب أن تكون عليه الإدارة والمنظمة، وما يجب أن تقوم به لكى توجه الابتكار وتجعله مؤثراً . وتركز أغلب المناقشات فى هذه الكتب بشكل يكاد يكون مطلقاً على العمل الإدارى للإدارة، أى مهمة استمرار وتحسين ما هو معروف من قبل، وعلى ما هو جارى تنفيذه من قبل، وتخصص القليل من الأفكار أو الصفحات عادة للعمل التأسيسى التنظيمى؛ لإيجاد كل ما هو جديد ومختلف بفعالية وبقصد.

وتهمل الكتب إدارة الابتكار، وتبرز حقائق منشأة العمل الحر فقط. وتؤكد كل إدارة على الحاجة إلى الابتكار، إلا أن القليل منها فى الشركات الكبيرة والصغيرة يقوم بتنظيم الابتكار كمهمة كبرى متميزة واضحة. فمنذ الحرب العالمية الثانية بالتأكيد، أصبح «البحث» موضة سارية، وتبذل مبالغ طائلة من الأموال عليها. إلا أن النتائج فى كثير من الشركات كانت مجرد تحسينات وليست ابتكارات، ويحدث هذا أيضاً بل وبدرجة أكبر فى مؤسسات الخدمة العامة.

وقد كانت هناك أسباب وجيهة للتركيز على الوظيفة الإدارية فى الماضى وإهمال الابتكار. فعندما صارت الإدارة فى الأعوام الأولى لهذا القرن مثاراً للاهتمام، كانت المتطلبات الكبرى والأولى ، هى: كيف ننظم، ونبنى، ونوجه المنظمة الآدمية الكبيرة التى ظهرت إلى الوجود فجأة. وكان الابتكار منذ ذلك الحين ينظر إليه كعمل منفصل، عمل ينفذ بواسطة الفرد بذاته، أى بواسطة المخترع الخاص بالقرن التاسع عشر. أو أنه كان ينظر إليه كعمل فنى سائد خاص بالبحث.

هذا علاوة على أنه لم يكن هناك كثير من المجالات للابتكار فى السنوات من 1920 إلى عام 1950، وكان ينفذ فيها أغلب العمل الأساسى الخاص بالإدارة. فعلى عكس الاعتقاد السائد لم تكن هناك سنوات للتغيير السريع، لا فى التكنولوجيا ولا فى المجتمع. بل كانت هذه السنوات (كما أكدنا فى الفصل 3) هى السنوات التى تم فيها بناء التكنولوجيا على أساس تم وضعه قبل الحرب العالمية الأولى. ولما كانت هذه السنوات تتصف بالاضطراب السياسى العنيف، فقد ظلت المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية فى حالة ركود تام. وفى الحقيقة، يمكن سريان هذا القول على الأفكار الاقتصادية والاجتماعية أيضاً؛ إذ إن الأفكار الثورية الكبيرة التى ظلت تعمل فى الخمسين عاماً الماضية، كانت تنتمى لمفكرين يعيشون فى القرن التاسع عشر، أو على الأقل كانوا متأصلين فى هذا القرن، أمثال «كارل ماركس» Marx ، و«داروين» Darwin، و«فرويد» Freud. وحتى «كينز» Keynes، هو الآخر، مهما كان قادراً على الابتكار، كان يبنى هو أيضاً على أساسات وضعت من قبل بواسطة علماء اقتصاديين من القرن التاسع عشر أمثال «ليون

ولراس» Leon Walras، و«ألفريد مارشال» وقاموا بتأمينها فى مكانها.

إلا أننا على أى حال، قد نكون على مشارف فترة تغيير سريع، يمكن مقارنتها من ناحية ملامحها،بالأحقاب الأخيرة للقرن التاسع عشر، بدرجة أكبر من مقارنتها بالماضى القريب الذى نعرفه. ففى أواخر القرن التاسع عشر، كان يطفو على السطح فى كل عدة شهور على الأقل، اختراع عظيم جديد، يؤدى فوراً إلى ظهور صناعة كبرى جديدة. ولقد بدأت هذه الفترة فى عام 1856، وهو العام الذى شهد دينامو «سيمنس» وصبغة الأنيلين الخاصة «ببيركنز» ، وانتهى بتطوير الصمام الإليكترونى الحديث فى عام 1911. وفيما بينهما جاءت الآلة الحاسبة، والسيارة، والمصباح الكهربائى، والألياف الصناعية، والجرارات، والترام، والأدوية الصناعية، والتليفون، والراديو، والطائرة ـ وكلها تعتبر القليل من بين الصناعات الكبرى التى ظهرت فى هذه الفترة، حيث بدأ العالم الحديث. ولم يحدث أن قامت صناعة كبرى جديدة بعد عام 1914، حتى أواخر الخمسينيات عندما بدأت عمليات الكمبيوتر.

كانت جغرافية العالم الصناعية فى حالة تغير سريع فيما بين عام 1870 وعام 1914، فقد ظهرت منطقة صناعية كبرى جديدة فى كل حقبة من الزمان تقريباً، مثل أمريكا وألمانيا بين عام 1860 وعام 1870، ثم غربى روسيا واليابان خلال العشرين عاماً التالية، ثم فى أوروبا الوسطى (أى فى غرب النمسا ـ والمجر القديمة وشمال إيطاليا) فى عام 1900. إلا أنه فيما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، لم يحدث أن قامت أى منطقة صناعية جديدة كبرى بالانضمام إلى «النادى الصناعى».

وهناك دلائل تبشر بتغير سريع فى البرازيل والصين مثلاً ؛ إذ تقترب التغييرات فى هاتين البلدين إلى «نقطة الانطلاق والتحليق». وقد تكون البرازيل قد وصلت بالفعل إلى هذه النقطة. وبمعنى آخر، نجد أن هناك علامات تدل على أن العلاقات الاقتصادية الأساسية ستحظى بتغيير سريع ودائم السريان. وبينما حاولت «بريتون وودز» Bretton Woods، فى عام 1944 إصلاح عالم النقد وإعادته إلى ما كان عليه من قبل عام 1914، وكادت تنجح فى ذلك لمدة خمسة وعشرين عاماً، تبع ذلك ظهور «اليورودولار» فى الستينيات

متبوعاً بظهور «الذهب الورقى» «لحقوق السحب الخاص» بعد بضعة سنوات، ثم أخيراً ظهرت وفرة الدولار كعملة جوهرية، وانتهت الفترة التى كان فيها الأمس نموذجاً رائداً ايذانا ببدء فترة التغيير السريع والابتكار العظيم فى الاقتصاد والنقدونظم الأئتمان العالمى.

فالحاجة إلى الابتكار ستظل كبيرة أيضاً فى المجال الاجتماعى. كما أن على مؤسسات الخدمة العامة أن تتعلم كيفية إدارة الابتكار.

وكما كان القرن التاسع عشر الماضى فترة نشاط ابتكارى هائل، كان أيضاً فترة نشاط كبيرة فى مؤسسات اقتصادية واجتماعية. وكما كانت الخمسون عاماً التى تلت الحرب العالمية الأولى سنوات استمرار للتكنولوجيا، وليست سنوات للتغير السريع والابتكار، كانت هى أيضاً سنوات استمرار للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية. إن الحكومات التى نعرفها اليوم تم إنشاؤها فى أثناء الحرب العالمية الأولى، وقد كانت عملية إصلاح الحكومة المحلية فى بريطانيا العظمى التى بدأت فى منتصف القرن التاسع عشر، قد أقامت مؤسسات جديدة وعلاقات جديدة، علاوة على إرساء مهام جديدة للحكومة. كما بدأ بناء دولة الرخاء بقليل فى ألمانيا فى أثناء حكم «بسمارك» لها. وفى نفس الوقت تقريباً - فى ثمانينيات القرن التاسع عشر - قامت الولايات المتحدة بإسهام كبير فى فنون وممارسات الحكومة، وهو إنشاء اللجنة المفوضية المنظمة. وتمت مناقشة كل بند من بنود الإصلاح الاجتماعى والاقتصادى للثلاثينيات، وتم وضع تفاصيله، وفى كثير من الحالات تمت تجربته على المستوى المحلى أو مستوى الولاية من قبل ذلك بعشرين عاماً؛ أى فى العصر التقدمى قبل الحرب العالمية الأولى مباشرة.

تم إنشاء الجامعة الأمريكية العظيمة كابتكار لستة رؤساء جامعات لامعين بين عامى 1860، 1900 (انظر الفصل 13 - الجزء الأول) . كما تم تصميم المستشفى الحديث بين عام 1900، 1920، وأخذت القوات المسلحة شكلها الحالى فى الصراعين الكبيرين فى منتصف القرن التاسع عشر، وهما الحرب الأهلية الأمريكية وحرب فرانكو وبروسيا عام 1870. ومنذ هذا التاريخ كان التطور يجرى طولياً فى الجيش - بمعنى إنشاء جيوش أكبر،

وقوة نيران أكثر، ومدرعات أكثر - إلا أنه فى الأساس كانت الاستراتيجية والتكتيكات واحدة حتى فى التركيز على تكنولوجيا المعدات. إن الدبابة التى تعتبر ابتكاراً فنياً جذرياً، وكذا الطائرة، كانتا مندمجتين فى هياكل القيادة التقليدية والعقيدة الحربية التقليدية.

وقد عادت الآن الحاجة إلى الابتكارات السياسية والاجتماعية لتكون ملحة مرة أخرى، إلا أن عاصمة الدولة الحديثة تحتاج إلى أشكال حكومية جديدة. كما أن العلاقة بين الإنسان وبيئته توجب التفكير فيها وإعادة بنائها بكل دقة؛ إذ لم تعد هناك حكومة حديثة تحكم بفعالية الآن. علاوة على هذا، سنجد أن أزمة العالم الآن هى أزمة مؤسسات، وهى تحتاج إلى مؤسسات مبتكرة.

إن المشروعات الكبرى للعمل الحر بشكلها وتنظيمها، وبالطريقة التى تقوم فيها بإدماج المعرفة فى العمل، وإدماج العمل فى الأداء - وأيضاً إدماج المشروع مع المجتمع والحكومة - هى أيضاً مجالات كبيرة للمطالب الابتكارية والفرص الابتكارية. كما أن هناك حاجة مؤكدة فى المجال الاجتماعى والاقتصادى إلى فترة أخرى من النشاط الابتكارى مثل التى عشناها خلال النصف الثانى من القرن التاسع عشر.

وعلى العكس تماما لما حدث فى القرن التاسع عشر، سنجد أنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعداً فى داخل المنظمات الموجودة حالياً؛ إذ يجب على المنشآت الكبرى ومؤسسات الخدمة العامة الكبرى، أن تكون قادرة على تنظيم نفسها فيما يختص بالابتكار، مثلما تنظم نفسها فى الإدارة.

فهذه المنشآت والمؤسسات تملك فى المقام الأول السبيل إلى القوة البشرية ورأس المال بدرجة لم نكن نحلم بها منذ مائة عام مضت. كما أن المعدل بين البحث أو الاختراع، والمجهودات المطلوبة لتحويل النتائج الخاصة بالبحث أو الاختراع إلى منشآت أو منتجات أو مؤسسات جديدة، قد تغير بشكل واضح ولدرجة كبيرة. فمن المقبول الآن - ولو بالقياس التقريبى فقط - أن كل دولار يتم إنفاقه فى توليد فكرة، يلزم إنفاق عشرة دولارات لتحويل هذه الفكرة إلى اختراع أو اكتشاف جديد. ولكل عشرة دولارات يتم إنفاقها على البحوث،

يلزمنا مائة دولار على الأقل لكى تنفق على التطوير. ولكل مائة دولار تنفق على التطوير يلزمنا ما بين ألف وعشرة آلاف دولار؛ لكى يمكننا طرح وتوطيد منتج جديد أو عمل جديد فى السوق. ولا يجب اعتبار أن أى ابتكار قد تم، إلا بعد توطيد وترسيخ هذا المنتج أو هذا العمل الجديد فى السوق.

فالابتكار ليس اصطلاحاً فنياً ، بل إنه اصطلاح اقتصادى واجتماعى. كما أنه لايقاس بالعلم أو بالتكنولوجيا، ولكنه يقاس بالتغير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية، وبالتغير الذى يحدث فى سلوك الناس كمستهلكين أو منتجين، وكمواطنين، وكطلاب أو مدرسين، و.. هكذا. إن الابتكار يوجد ثروات جديدة أو احتمالات جديدة للعمل، أكثر من إيجاده للمعرفة الجديدة، وهذا بالتالى يعنى أن أكبر جزء من المجهود الابتكارى يجب أن يأتى من الأماكن التى تتحكم فى القوة البشرية والمال اللازم للتطوير والتسويق، أى من التجمعات الكبيرة للموارد البشرية المدربة الموجودة حالياً، ومن المال الفائض، بمعنى أنها يجب أن تأتى من المنشآت الموجودة حالياً، ومن الموسسات الخدمية العامة الموجودة حالياً.

كما أن هذا الأمر قد يكون حقيقياً فيما يختص بالمؤسسات الخدمية العامة بالذات. ومنذ مائة عام مضت كان الموجود من هذه المؤسسات عدداً بسيطاً، وكانت كلها صغيرة الحجم، وكانت المهمة حينذاك هى إيجاد مؤسسات جديدة فى الأماكن التى لم تتواجد فيها هذه المؤسسات. ولكنها اليوم كثيرة العدد وتتحكم فى المجال الاجتماعى والسياسى والاقتصادى، وهى تمثل البيروقراطيات الموجودة حالياً، وكذا تمثل تجمعات الخبرات والوظائف والبرامج الجارية حالياً. وإذا لم تصبح مؤسسات ابتكارية، فسوف تتضاءل فرصة أى شئ جديد نطلبه الآن فى أن يصبح ابتكاراً فعالاً. ومن المحتمل أن تختنق هذه المؤسسات بالعمالقة المتكتلة العضلات، مثل: الحكومات، والقوات المسلحة الكبيرة، والمستشفيات، والجامعات الكبيرة، وكثير غيرها.

إن هذا كله لا يعنى أن المنشآت الصغيرة أو حتى منشآت الأعمال الحرة الفردية لن تستمر فى القيام بدور مهم. ولا شئ يعتبر أبعد عن الحقيقة من الأسطورة القديمة التى

يطلقها المقربون من الشعب، عن أن الفرد الصغير جارى اعتصاره إلى خارج السوق بواسطة العمالقة؛ لأن شركات النماء الابتكارية فى الخمسة وعشرين عاماً الماضية بدأت كلها كمنشآت صغيرة. وقامت هذه المنشآت الصغيرة بأعمال أنجح بكثير من المنشآت العملاقة.

وفى كل صناعة - فيما عدا الصناعات التى تحتكرها الحكومة (مثل الخطوط الحديدية) - نجد أن الصغار من الشركات حديثة العهد، والتى كانت غير معروفة من عدة سنوات ، قد اكتسبت مركزاً مرموقاً فى السوق وأثبتت وجودها ، وأنها أكثر قدره على التنافس مع الشركات العملاقة . وكما قلنا من قبل إن هذا حقيقى بالفعل؛ إذ إن الشركات العملاقة نمت كلها خلال نموها الطبيعى، أو من خلال سياسة مقصودة لكى تتحول إلى تكتلات متجمعة. وسنجد فى الصناعة الكيميائية وصناعة الأجهزة الكهربائية وخلافها، أن الشركات العملاقة مثل «جنرال إلكتريك» و«إمبريال كيميكال» قد فقدت مركزها وحصبتها فى السوق فى كثير من الأسواق، أمام شركات جديدة صغيرة أو متوسطة الحجم ذات نزعة ابتكارية.

والشركة التى لم تصل إلى العمر الذى يتطلب الابتكار، ولا تكون قادرة عليه.. يحكم عليها بالانحدار والفناء . كما أن الإدارة التى لا تعرف فى مثل هذه الفترة كيفية إدارة الابتكار، هى إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها. إن إدارة الابتكار سيتصبح تحدياً مستمراً للإدارة، خاصة للإدارة العليا ، ومحك كفاءتها.

أمثلة ابتكارية

تتواجد الشركات الابتكارية بنسبة ضئيلة بين المنشآت الكبرى، نذكر من بينها شركة «رينو» بفرنسا و«فيات» بإيطاليا و«ماركس وسبنسر» بإنجلترا، و«إيه إس إى إيه» بالسويد، و«سونى» باليابان، ودار النشر «أولشتين» بألمانيا. وفى الولايات المتحدة شركة «مينوسوتا مييننج آند مانيوفاكتشرنج» و«سانت بول مينيسوتا»، كما يحضر فى ذهنى كذلك «بنك أوف أمريكا». إن هذه الشركات لم تجد صعوبة فى الابتكار أو صعوبة فى قبول

التغيير فى منظماتها. ونتوقع أن إداراتها نادراً ما تسأل: «كيف يمكننا إبقاء منظمتنا مرنة وراغبة فى كل ما هو جديد؟ لأنها دائماً تكون مشغولة بإيجاد القوى البشرية والأموال؛ لكى تتمشى مع الابتكارات التى فرضتها منظمتها عليها».

ولا تقتصر المنظمات الابتكارية على منشآت العمل الحر فقط. فمثلاً، نجد أن مشروع «مانهاتن» فى الولايات المتحدة، الذى طور القنبلة الذرية فى أثناء الحرب العالمية الثانية، ومشروع «سى إى آر إنCERN» أى (المجلس الأوروبى للأبحاث الذرية) فى جنيف تحت رئاسة المدير العام «فيكتور فيسكوبف Vector Weisskopf»، يمثلان نموذجان للمنظمات الابتكارية. ومن الملحوظ أن هاتين المؤسستين كانتا مكدستين بأساتذة الجامعات الذين اعتادوا بطبعهم أن يقاوموا التغيير وأن يتباطؤا فى الابتكار.

فهاتان المؤسستان تعطيان مثلاً على أن قدرة أى منظمة على الابتكار هى من وظيفة الإدارة، وليست وظيفة صناعة المنظمة أو حجمها أو عمرها، كما أنه من المعتاد أن يفسر عدم قدرة المنظمة على الابتكار بضعف قدرة المديرين «وبتقاليد وثقافة الدولة». كما لايمكن كذلك تفسير عدم قدرة المنظمة على الابتكار، بسبب عدم وجود البحوث، فقد قامت معامل شركة بل - وهى من أكبر المعامل البحثية الصناعية إنتاجية - بالتركيز عدة سنوات على استقصاءات وأبحاث جوهرية فى القوانين الطبيعية. إلا أن شركتى «رينو» و«فيات»، لم تتميزا بالذات فى بحوثهما، ولكن الأمر الذى جعلهما منظمتين مبتكرتين، هو قدرتهما على وضع تصميمات ونماذج جديدة بسرعة فى الإنتاج وفى السوق. كما نجد أن بنك «أوف أمريكا» يقوم بالابتكار أساساً فى منشآت عملائه، من حيث الهيكل والثقة المالية، ومن حيث المخزون والسياسات التسويقية.

وهذه الأمثلة تدل على أن التنظيم الابتكارى يؤسس الروح الابتكارية ويوجد عادة الابتكار. وفى أوائل أيام هذه المنظمات، قد نجد فيها فرد مخترع كبير، وقد يكون هذا المخترع قد نجح فى بناء منظمة حوله لتحويل أفكاره الجديدة واختراعاته إلى منشأة عمل حر حقيقية، كما فعل «فيرنر فون سيمنس» فى ألمانيا منذ مائة عام. و«إيه پى جيانينى» A.P. Giannini، فى بناء بنك «أوف أمريكا» منذ سبعين عاماً. و«إدوين إتش لاند»

Edwin H. Land، فى بناء «بولارويد» منذ الحرب العالمية الثانية. إلا أن أحداً منهم لم يتفوق على معامل «بل» أو على «3M» أو على «رينو»؛ فالمنظمات الابتكارية تقوم بالإدارة لكى تبتكر كمنظمة، أى كمجموعة بشرية منظمة خصيصاً للابتكار المنتج المستمر، وهى منظمة بطريقة تجعل التغيير معياراً.

وتكون هذه المنظمات المبتكرة المتنوعة مختلفة تماماً فى تركيبها، وأعمالها، وصفاتها، وحتى فى تنظميها وفلسفة إدارتها.. إلا أنها تشترك فى بعض الصفات:

1 ـ تعرف المنظمات المبتكرة معنى الابتكار.

2 ـ تفهم المنظمات المبتكرة ديناميكية الابتكار.

3 ـ كلها لديها استراتيجيات ابتكارية.

4 ـ كلها تعلم أن الابتكار يحتاج إلى أهداف ومقاييس تختلف عن الأهداف والمقاييس الخاصة، وتتناسب مع ديناميكية الابتكار.

5 ـ تلعب الإدارة فيها، وخاصة الإدارة العليا، دوراً مختلفاً ولها مواقف مختلفة.

6 ـ تتركب المنظمة الابتكارية تركيباً مختلفاً، وتعد إعداداً مختلفاً عن المنظمات الإدارية.

معنى الابتكار

تدرك منظمات الابتكار أولاً ماذا يعنى الابتكار. وهى تدرك أن الابتكار ليس علماً أو تكنولوجيا، ولكنه قيمة. كما تدرك أن الابتكار لا يحدث فى داخل المنظمة، ولكنه تغيير فى الخارج. فمقياس الابتكار، هو وقعه وتأثيره على البيئة؛ ولذا يجب أن يتركز الابتكار فى أى منشأة عمل على السوق دائماً. فالابتكار الذى يتركز على المنتج قد ينتج عجائب تكنولوجية، ولكنه سينتج عائداً مخيباً للآمال.

ويعرف المخترعون البارعون فى الشركات العالمية للأدوية هدفهم النهائى بأنه عقاقير جديدة ستحدث اختلافاً كبيراً فى الممارسة الطبية وفى صحة المريض، وهم لا يعرفون الابتكار على أنه بحث، ولكن على أنه ممارسة للطب. وقد كانت معامل «بل» أيضاً تبدأ

دائماً بالسؤال: «ما الذى سيوجد فرقاً فى الخدمة التليفونية؟».

وليس من الغريب أن الذى أوجد أكثر التقدم الفنى أو العلمى المهم كان هو الجهات الأكثر تركيزاً على الابتكار بالذات. فقد أوجدت معامل «بل» مثلاً الترانزستور، وأوجدت الحسابات الأساسية لنظرية المعلومات، كما كانت مسئولة عن الاكتشافات الرئيسية التى تسببت فى إيجاد الكمبيوتر. إن البدء باحتياجات العميل أو المستهلك من أجل التغيير المهم، هو عادة أنسب طريق مباشر لتعريف علم جديد، ومعرفة جديدة، وتكنولوجيا جديدة، ولتنظيم عمل هادف منظم فى أى اكتشاف جوهرى.

ديناميكية الابتكار

تدرك المنشآت المبتكرة ديناميكية الابتكار، كما أنها لا تعتقد أن الابتكار يتقرر مسبقاً ـ فهى على الأقل تعرف أن هناك عوامل عديدة فى أى نماذج عادية موجودة، لايمكن لأى أحد أن يحل طلاسمها، كما أنها لا تتفق مع الاعتقاد السائد بأن الابتكار مصادفة لايمكن التنبؤ بها أو تقديرها.

وهى تعرف أن الابتكار يتلو احتمالاً للتوزيع، كما تعرف أنه من الممكن تحديد أى نوع من الابتكار يمكن أن يصبح منتجاً مهماً أو عملية كبيرة أو عملاً جديداً أو سوقاً جديدة. وهى تعرف كيف تبحث بطريقة منظمة عن المجالات التى يمكن أن يتمتع فيها النشاط الابتكارى بالنجاح والعوائد، إذا ما أتى هذا النشاط بنتائج. وهناك دليل استنباطى على ما يمكن تسميته (عادات وميول الابتكار)، وهذا الدليل هو التعرض «الاقتصادى» الأساسى لأى عملية تطوير، أو تكنولوجيا ، أو صناعة.

وحيثما كانت الصناعة تتمتع بطلب سوق نامية دون أن تكون قادرة على تحويل الطلب إلى ربحية ، فإنه يمكننا أن نقول ـ باحتمال كبير ـ إن أى ابتكار مهم يقوم بتغيير العملية الخاصة بالتطوير، أو بتغيير المنتج، أو قنوات التوزيع، أو توقعات العملاء، سيأتى بعائد كبير.

وتكثر الأمثلة، وأحدها هو صناعة الورق التى تمتع فيها العالم كله بطلب استهلاكى سريع متسع ـ على طلبات شراء سنوية قدرها من 5 إلى 10 فى المائة، تتم كل سنتين ـ دون قدرة على كسب عائد مناسب على رأس مالها. وهناك صناعة الصلب التى لها نفس الموقف، وأيضاً التأمين على الحياة التى هى إحدى «المنتجات» القليلة التى يكون المستهلك مستعداً لشرائها ـ وإحدى المنتجات القليلة التى تكون فيها المنافع متماثلة تماماً بالنسبة للمستهلك والمنتج ـ ومع ذلك يجب أن يتم بيعها، خلال طرق «بيع صعبة»، ومقابل مقاومة عالية واضحة من المشترى.

وتتواجد الفرص الابتكارية حيث يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة فى الاقتصاد أو فى السوق.

لم يكن النمو الصناعى الكبير فى أمريكا اللاتينية فى الستينيات يحدث فى التصنيع، بل كان فى توزيع التجزئة. فقد تجمعت أعداد كبيرة من الناس فى المدن، من اقتصاد يكفى ضرورات العيش إلى اقتصاد مالى. وقد كانوا كأفراد فقراء بالطبع، إلا أنهم وهم متجمعون كانوا يشكلون قوة شرائية جديدة كبيرة. ومع ذلك ظل نظام التوزيع فى أغلب مدن أمريكا اللاتينية على النموذج السابق للحضارة والتمدين ، فى شكل محلات صغيرة فى رأس مالها وإدارتها، وضئيلة التخزين وذات تداول مالى بطئ للغاية. وحيثما حاول أى مؤسس لمشروعات الأعمال عرض عملية توزيع حديثة ـ كانت شركة «سيرز، روبك» هى الأولى فى التعرف على الفرصة ـ كان نجاحها فى ذلك فورياً.

والمجال الآخر للفرص الابتكارية هو استغلال تتابع الأحداث التى وقعت بالفعل ولكن لم يكن لها تأثير اقتصادى بعد؛ فالتطورات الإحصائية الاجتماعية مثل التغيرات فى السكان، هى من بين أهم الفرص الابتكارية، وتكاد تقترب من اليقين. كما أن التغيرات فى المعرفة من الفرص الأقل يقيناً؛ لأنه يصعب التنبؤ بالوقت الدال عليها، إلا أنها توفر فرصاً. ثم تأتى بعد ذلك أهم الفرص ولكن أقلها يقيناً، وهى التغيرات فى الوعى، وفى الرؤى، والتيغرات فى آمال الناس.

وسنجد مثلاً أن الصناعة الدوائية قد نالت نجاحها لأنها توقعت تأثير التغيير

الأساسى للوعى. فبعد الحرب العالمية الثانية، أصبحت الرعاية الصحية فى كل مكان «صفقة رابحة»، كما أصبحت العقاقير هى الطريق الوحيد إلى الرعاية الصحية، وكانت سهلة المنال بالنسبة للفقراء والدول الزراعية المتأخرة فى التعليم. فحيث كان الأطباء والمستشفيات من الندرة بمكان، سنجد أن العقاقير يمكن توفيرها وتوزيعها، وستكون فعالة بالنسبة لكثير من المشكلات الصحية. إن شركة الأدوية التى تفهمت هذا وذهبت إلى البلدان النامية، وجدت أن هذه الدول تعتبر متطورة تماماً بالنسبة لعمليات شراء العقاقير.

وأخيراً نجد الابتكارات التى لا تنتمى إلى هذا النمط، وهى الابتكارات غير المتوقعة، التى تغير العالم بدلاً من أن تستغله. وهى الابتكارات التى يبدأ فيها مؤسس مشروعات الأعمال بإحداث شئ ما. وهى الابتكارات المهمة بحق، وهى كذلك الابتكارات الخاصة برجل مثل «هنرى فورد» الذى تراء ى له شيئاً لم يكن موجوداً فى ذلك الوقت، وهو السوق الكبيرة، ثم شرع بعد ذلك فى إيجاده وإحداث هذه السوق.

وهذه الابتكارات تقع خارج التوزيع الاحتمالى - أو تقع على الأقل أمام الحد الأقصى بكثير - إلى الدرجة التى تكون فيها غير محتملة تماماً. ومن الواضح أنها من أخطر الابتكارات، وسنجد أن كل ابتكار ينجح منها، يوجد فى مقابله 99 ابتكاراً فاشلاً لم يسمع عنه أحد.

ومن المهم بالنسبة للمنشأة المبتكرة أن تدرك أن هذه الابتكارات المثالية موجودة، وأنها على درجة عالية من الأهمية، ومن المهم جداً أن نترقبها. إلا أنها بطبيعتها لا يمكن أن تكون موضوع نشاط منتظم هادف داخل مشروع المنشأة، ولذا فإنه لا يمكن إدارتها.

وهذه الابتكارات نادرة بالدرجة التى تكفى لأن تعامل على أنها استثناءات، على الرغم من أهميتها القصوى. كما أن المنشآت التى تقوم بالتركيز على النموذج الاحتمالى وتنظم استراتيجية ابتكارها لاستغلاله، فإنها ستبتكر. وخلال هذا العمل ستصبح حساسة بالنسبة لكل ما هو استثناء، ولكل ما هو عظيم، ولكل ابتكار تاريخى حقيقى، وتصبح مجهزة للاعتراف به مبكراً واستغلاله.

ولا يحتاج أى مدير عن إدارة ابتكار ما أن يكون خبيراً فنياً. وفى الحقيقة فإن الخبير الفنى الممتاز نادراً ما يجيد إدارة الابتكار؛ إذ سيكون غارقاً بشدة فى تخصصه إلى الدرجة التى نادراً ما يرى فيها أى تطور خارج هذا التخصص. ولن يعترف خبير المعادن بأهمية المعرفة الجديدة الأساسية فى مجال البلاستيك، مع أنها ستتسبب فى إلغاء عديد من أفخر منتجاته بعد زمن قصير. وبالمثل فإن المدير المبتكر لا يحتاج إلى أن يكون خبيراً اقتصادياً. فالخبير الاقتصادى من واقع التعريف الخاص به، سيهتم بتأثير الابتكارات بعد أن تصبح كثيرة العدد. كما أن المدير المبتكر يحتاج إلى توقع الفرص واحتمالات الانهيار، وهى ميل ونزعة غير موجودة لدى الخبير الاقتصادى. ويحتاج المدير المبتكر إلى دراسة الابتكار ويتعلم ديناميكيته ونمطه واحتمالاته. ولكى يدير المدير الابتكار، فعليه أن يكون على الأقل على دراية بديناميكية الابتكار.

استراتيجية الابتكار

تبدأ الاستراتيجية الابتكارية مثل كل استراتيجيات المنشآت بالسؤال: «ما هو عملنا وماذا يجب أن يكون؟» إلا أن افتراضاتها بخصوص المستقبل تكون مختلفة عن افتراضات المنشأة الناجحة فى عملها. فهناك نجد أن الافتراض هو أن خطوط الإنتاج والخدمات الحالية، وقنوات الأسواق والتوزيع الحالية ، والتكنولوجيات والعمليات الصناعية، ستستمر. وأن أول هدف لاستراتيجية المنشأة الناجحة هو تحسين الموجود من قبل، أو ما هو تحت الإنشاء.

فالافتراض السائد للاستراتيجية الابتكارية هو أن كل ما هو موجود يتقادم ويشيخ. ولكن يجب أن يكون الافتراض: أن خطوط الإنتاج والخدمات الموجودة، وقنوات الأسواق والتوزيع الموجودة حالياً، وكذا التكنولوجيات والعمليات الصناعية ستنحدر، إن عاجلاً أو آجلاً، بدلاً من أن تتحسن.

ولهذا فإن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية المنشأة الناجحة، يمكن أن تكون «للأحسن وللأكثر». أما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية، فيجب أن تكون الحكمة المسيطرة هى «إلى الجديد وإلى المختلف».

ويتم تخطيط استراتيجية المؤسسة الابتكارية، مع الانسلاخ من كل ما هو قديم يلفظ أنفاسه وكل ما هو ملغى. ولا تضيع المنظمات الابتكارية أى وقت أو موارد فى الدفاع عن الماضى؛ لأن التخلى المنتظم عن الماضى، هو وحده الذى يمكن أن يحرر الموارد؛ خاصة أندر هذه الموارد، وهى: الأفراد القادرين على العمل فى كل شئ جديد.

وتعتبر عدم رغبة المنشآت الكبيرة الموجودة حالياًفى القيام بهذه الأعمال، هى العقبة الكبرى أمام الابتكار.

إن السبب فى عدم نجاح شركة «جنرال إلكتريك» فى تأسيس نفسها كمنتجة كمبيوتر، كان نتيجة عدم رغبتها أو قدرتها على توفير المديرين المهنيين والمحترفين المطلوبين من ذوى النوعية الممتازة، وذوى الكفاءات الأدائية المثبتة. لقد عينت شركة «جنرال إلكتريك» عديداً من الناس الممتازين فى مجموعة الكمبيوتر الخاصة بها. إلا أنه لم يسمح سوى للقليل منهم بالبقاء طويلاً. وسرعان ما ارتفعت الصيحات بعد خروجهم من مراكزهم فى معمل البحوث ومن قطاعاتهم الكبيرة، تنادى: «لن نستطيع الاستغناء عنهم»، وقد عادوا مرة أخرى إلى مناصبهم لكى يحسنوا ما كان معروفاً من قبل وما قد تم عمله.

إن كل ما هو جديد وخاصة الحديث الإنشاء، أى الابتكار المستقبلى، يبدو دائماً شيئاً غير مهم، إذا ما تمت مقارنته بالكم الكثير والعائد الكثير والمشكلات العديدة للعمل السارى الآن. لذا، فمن الأهمية بمكان أن تقوم المنشأة الموجودة حالياً بإلزام نفسها بالتخلى المنتظم عن الماضى، إذا كانت تريد أن تكون قادرة على إيجاد الغد. والأمر الثانى فى استراتيجية الابتكار هو الاعتراف الواضح بأن جهود الابتكار يجب أن تكون عالية الآمال والمقاصد. وكقاعدة ، سنجد أن القيام بتعديل بسيط لمنتج حالى، سيكون على نفس درجة صعوبة ابتكار منتج جديد.

ويصرح الكاتب «ميشيل جى. كامى» Michael J. Kami، فى أقوال تقترب من الصحة، بأن النتائج التى تأتى من مجهودات ابتكارية، يجب أن تكون على الأقل ثلاثة أضعاف النتائج المطلوبة للحفاظ على أهداف الشركة، ويعتبر هذا تقديراً أقل مما يجب. وفى العمل المتقدم، نجد أن إضافة منتج جديد، أو تطوير خط إنتاج، أو توسيع قاعدة

السوق.. إلخ، يمكننا فيه افتراض نسبة نجاح تصل إلى 50 فى المائة، كما لا يجب أن يكون أكثر من نصف المشروعات فاشلة تماماً.

وليست هذه هى الطريقة التى يعمل بها الابتكار، فهنا يجب أن نفترض أن أغلب المجهودات الابتكارية لن يكتب لها النجاح؛ إذ أن تسعة من كل عشرة «أفكار براقة»، يتبين أنها أفكار فاشلة، أو تكون فى أحسن الأحوال أفكاراً هزيلة ضعيفة. إن نسبة نجاح الابتكارات يجب أن تكون عالية.

وعليه.. سنجد أن الاستراتيجية الابتكارية تهدف إلى خلق منشأة جديدة، بدلاً من خلق منتج جديد من خلال خط إنتاج موجود من قبل، وهى تهدف إلى خلق قدرة جديدة على الأداء بدلاً من التطوير، وإلى خلق مفاهيم جديدة عما هو قيمة بدلاً من إرضاء آمال القيمة الموجودة بعض الشئ. كما أن الهدف من مجهودات الابتكار هو إحداث اختلاف مهم. والشئ المختلف بدرجة مهمة ليس بقرار فنى، كما أن نوعية العلوم ليست هى التى تحدث اختلافاً. والاختلاف المهم لا دخل له بارتفاع تكلفة المهمة وصعوبة الوصول إليها؛ لأن الاختلاف المهم يكمن فى التأثير على البيئة المحيطة.

إن النجاح فى مجهودات الابتكار تصل نسبته إلى واحد من كل عشرة. وهى السبب فى وجود علو المقاصد فى المجهودات الابتكارية، فالابتكار الوحيد الناجح يجب أن يعوض عن التسعة ابتكارات الفاشلة، وعليه تقديم نتائجه.

ونحن نتذكر «برنارد باروخ» Bernard Baruch، اليوم كرئيس الاقتصاد الحربى للولايات المتحدة فى الحرب العالمية الأولى، وكصديق موثوق به، ومستشار للرؤساء من أول الرئيس «وودرو ويلسون»، إلى الرئيس «هارى ترومان» . ولكن قبل أن يصبح «باروخ» رجل دولة كبير لأمريكا، كان قد جمع ثروة كبيرة كرأسمالى مغامر. فبينما ضارب المموّلون الآخرون فى أيامه - فى الثلاثين عاماً قبل الحرب العالمية الأولى - فى الأعمال العقارية وسندات الخطوط الحديدية؛ اتجه «باروخ» إلى الأعمال الابتكارية الجديدة. ومن الواضح أن معلوماته عن التكنولوجيا كانت قليلة - أو أنه على الأقل تظاهر بالجهل بها. وقام بالاستثمار

فى الفرد بدلاً من الاستثمار فى الفكرة. ولقد قام بالاستثمار فى المرحلة المبكرة للغاية، عندما كانت الأعمال فى بدايتها لا تحتاج إلى أموال كثيرة تتعدى بضع سنوات من الدعم لرجل لديه فكرة جيدة. لقد قام هذا الرجل بالاستثمار على أساس أن ثمانية استثمارات من كل عشرة ستكون فاشلة ويجب إبطالها - إلا أنه أكد على أن نجاح اثنين من الاستثمارات العشرة كان سيعنى أنه سيجنى محصولاً أكبر من محصول أذكى مستثمر موجود فى منشآت الأعمال الحرة فى ذلك الحين. إن الابتكار لاينساب فى اطراد خطى هادئ، وستكون هناك مجرد مجهودات تبذل لمدد طويلة تصل إلى سنوات، ولا يتم الحصول فيها على أى نتائج. وعادة ما تكون أول النتائج هزيلة وضعيفة، كما أن المنتجات الأولى نادراً ما تشترى بواسطة المستهلك، ونادراً ما تكون الأسواق الأولى للمنتج أسواقاً كبيرة، ونادراً ما تكون الاستخدامات الأولى للمنتج هى الاستخدامات الحقيقية المهمة فى النهاية.

لقد أشارت المناقشة الخاصة بالتأثيرات الاجتماعية للتكنولوجيا الجديدة (فصل25 - الجزء الأول) إلى أن تأثيرات التكنولوجيا الجديدة صعبة للغاية، وقد يكون فى بعض الأحيان من المستحيل التنبؤ بها. إلا أن هذه الصعوبة تمتد إلى كل ما له ارتباط بما هو فعلاً جديد - كما وضحنا بالمثال (المعطى كذلك فى الفصل 25) الخاص بالخطأ الحسابى الضخم لحجم سوق الكمبيوتر - وذلك فى البحث التسويقى الدقيق الذى تم فى عام 1950. إلا أن الأمر الأكثر صعوبة فى التنبؤ من النجاح النهائى لما هو بالفعل جديد، هو السرعة التى سيقوم بها هذا النجاح بتوطيد نفسه. «إن التوقيت هو الجوهر» وقبل كل شئ فى الابتكار، ولكن التوقيت لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق. فسنجد أن الكمبيوتر، والمضادات الحيوية، وماكينة «زيروكس» كلها كانت ابتكارات اكتسحت السوق. إلا أنه أمام كل ابتكار ناجح أتى بنتائج أسرع مما توقعها أى أحد، كانت هناك خمسة أو ستة ابتكارات أخرى - ربما وصلت فى النهاية إلى نفس درجة النجاح - كانت تتحرك للأمام فى بطء محبط للآمال لمدة عدة سنوات . إن المثل البارز فى هذا المجال هو المثال الخاص بالسفن البخارية، فقد وطدت هذه السفن سيطرتها بوضوح فى عام 1835، إلا أنها لم تحل محل السفن الشراعية إلا بعد خمسين عاماً. وفى الحقيقة فإن «العصر الذهبى للشراع» الذى وصلت فيه السفن الكبيرة إلى حد الكمال، بدأ بعد تمام تطوير السفن البخارية. وبمعنى آخر فإن

السفن البخارية استمرت ما يقرب من نصف قرن، فى أن تكون «الغد» ولم تبد على أنها «اليوم».

لكن بعد فترة طويلة من الإحباط، ينهض هذا الابتكار بسرعة الشهاب السريع الخاطف، ويصبح فى خلال بضع سنوات، صناعة جديدة كبيرة أو خط إنتاج كبير جديد وسوقاً كبيرة جديدة. ولكن حتى وصوله إلى هذه النقطة فإنه لا يمكن التنبؤ بميعاد انطلاقه أو إذا ما كان سينطلق أصلاً.

المقاييس والميزانيات

تحتاج استراتيجية الابتكار إلى مقاييس مختلفة، وإلى استخدام مختلف للميزانية، عن تلك التى تناسب منشأة عمل حر قائمة وعاملة.

إننا إذا فرضنا على المجهودات الابتكارية، المقاييس والقيود الحسابية التى تناسب المنشآت العاملة، فإن هذا سيكون بمثابة إساءة توجيه، وسيعيق المجهودات الابتكارية، بنفس الطريقة التى يعاق بها طفل فى السادسة عند تحميله مائة رطل معدات وهو فى رحلة خلوية. كما أن فرض هذه المقاييس والقيود سيفشل فى تحقيق أى رقابة حقيقية، ويمكن أن يصبح خطراً يهدد الابتكار عند نجاحه، لأنه فى ذلك الحين سيحتاج إلى رقابة تناسب النمو السريع؛ أى رقابة تبين ماهية المجهودات والاستثمارات المطلوبة لاستغلال النجاح ولمنع التوسع الزائد عن الحد.

وقد أدركت المنشآت المبتكرة الناجحة هذا الأمر منذ زمن بعيد. وكان نظام الرقابة الإدارية الناجح لشركة «دى بون» هو أقدم نظام معروف، وهو الذى أوجد فى العشرينيات نموذجاً لجميع منشآته، يركز على عائد الاستثمار. إلا أن الابتكارات لم تدخل ضمن هذا النموذج الشهير، فطالما كانت منشأة ما أو خط إنتاج أو عملية صناعية فى مرحلة الابتكار، فإن رأس المال المخصص لها لم يكن مدرجاً ضمن الرأسمال الأساسى الذى كان يجب على قطاع «دى بون» الخاص المسئول عن المشروع أن يكسب عائداً من ورائه، كما لم تكن مصروفات الابتكار تدخل ضمن ميزانية مصروفات هذا القسم الخاص، وقد تم الإبقاء على الميزانيتين منفصلتين.

وبعد طرح المنتج الجديد فى السوق وبعد بيعه بكميات تجارية لمدة عامين أو أكثر، كانت مقاييسه ونظم الرقابة خاصة، تدمج فى ميزانية القطاع الخاص بالتطوير. ولقد ضمن هذا النظام عدم قيام المديرين العموميين للقطاعات بمقاومة الابتكار على أنه خطر يهدد سجل مكاسبهم وأداءهم، كما ضمن التحكم فى المصروفات والاستثمارات الخاصة بالمجهودات الابتكارية بكل دقة، ومكن المنشأة من القيام فى كل خطوة بالسؤال: «ماذا نتوقع فى النهاية، وما هو عامل المخاطرة، أى احتمال عدم النجاح؟»، «وهل يمكن تبرير الاستمرار فى هذا المجهود الابتكارى بالذات أم لا؟».

إن ميزانيات المنشآت العاملة وميزانيات المجهودات الابتكارية، لا يجب فصلها عن بعضها البعض فقط، بل يجب أيضاً معالجتها بطريقة مختلفة. وفى المنشآت العاملة يكون السؤال دائماً: «هل يلزم هذا المجهود»، أو «هل يمكننا الاستغناء عنه؟» فإذا ما كان الجواب «نعم نحن نحتاج هذا المجهود»، فإننا سنسأل: «وما هو أقل مستوى دعم نحتاجه؟».

وفى المجهودات الابتكارية نجد أن السؤال الأول والأكثر خطورة، هو: «هل هذه هى الفرصة الصحيحة؟» وإذا ما كان الجواب بنعم فسنسأل: «ما هو أعلى حد من الناس المتازين والموارد الجوهرية التى يمكن تشغيلها فى هذه المرحلة؟» ويمكننا النظام القياسى المنفصل لمجهود الابتكار من تقدير العوامل الثلاثة التى تحدد الاستراتيجية الابتكارية، وهى: الفرصة النهائية، وخطر الفشل، والمجهود والمصروفات المطلوبة. وخلاف هذا ستستمر المجهودات أو قد تزداد ، بينما تكون الفرص محدودة للغاية، وخطر عدم النجاح كبيراً.

والأمثلة هى السلسلة الممتدة للمضادات الحيوية المنتجة بمنتهى العبقرية العلمية، بواسطة شركات الأدوية فى أواخر الستينيات. إن احتمال التصنيع الكيمائى لسلسلة عريضة جديدة من المضادات الحيوية ذات خواص أفضل بكثير مما هو موجود فى السوق، كان احتمالاً صغيراً. كما كان خطر عدم النجاح كبيراً، وكانت الفرصة قد أصبحت محدودة للغاية عنها منذ عشر سنوات. كما أن المضاد الحيوى ذا الأداء الأفضل من

المضادات الموجودة فى ذلك الحين، كان من المفروض أن ينافس منتجات جيدة جداً، تعود الأطباء على استخدامها ويعرفونها تماماً. وحتى إذا أمكن تحقيق إنجاز علمى ، فقد كان من المحتمل جداً أن يكون منتجاً يقول «وأنا أيضاً».

وفى نفس الوقت نجد أن المصروفات والمجهودات المطلوبة للعثور على أى شئ جديد بحق فى مجال مستنفذ تماماً كانت ترتفع بسرعة. كما أن التفكير التقليدى فى السوق - أى التفكير الذى ينظر إلى حجم السوق، ويستنتج من ذلك نجاحاً كبيراً لمنتج جديد، يكون «أفضل» - قد يكون تفكيراً مضللاً . ولقد ضلل عديداً من الشركات. وعليه فسنجد أنه لايوجد عداء للابتكار الناجح، مثل عداء الهدف الرامى «إلى نسبة نماء خمسة فى المائة فى الأرباح» سنوياً. إن الابتكارات لا تبين أى نماء فى الأرباح فى أول الثلاث أو الخمس سنوات الأولى - وقد تمتد هذه الفترة لأطول من ذلك. وهى لا تبين أى ربح على الإطلاق، ثم يكون معدل نموها لمدة خمس إلى عشر سنوات، ما يقرب من 40 فى المائة بدلاً من 5 فى المائة سنوياً. وبعد أن تصل هذه الابتكارات إلى نضوج نسبى، فإننا نتوقع منها أن تنمو سنة بعد أخرى بنسبة صغيرة، إلا أنها فى هذا الوقت لن تكون فى عداد الابتكارات.

ولهذا نجد أن الاستراتيجية الابتكارية تتطلب درجة عالية من الانضباط من جانب المبتكر. إذ يجب أن يعمل دون الاستناد على الميزانية التقليدية، أو على المعايير المحاسبية التى تغذى بمعلومات سريعة تماما، ومعلومات يعتمد عليها إلى حد ما، من النتائج الجارية إلى المجهودات والاستثمارات. ويكون الإغراء هو الاستمرار فى دفق الأفراد والأموال فى المجهودات الابتكارية دون أى نتائج. لذا فمن المهم فى إدارة الابتكار أن نفكر ملياً فيما نتوقعه من الابتكار ومتى. ومن المحتم أن هذه التوقعات تتغير بواسطة الأحداث. إلا أنه إذا لم تكن هناك نتائج فى الوسط، أو تقدم محدود، أو أحداث فى العملية فى أثناء سيرها، فإن هذا يعنى أن الابتكار لا يدار جيداً.

عندما اشتعل «ديبون» فى أواخر الستينيات فى بحوث البلمرة، التى قادت إلى النايلون فى النهاية بعد عشرة سنوات، لم يكن أحد راغباً أو قادراً على التنبؤ بما إذا كان إتقان تكنولوجيا البلمرة سيقود إلى الكاوتشوك الصناعى، أو إلى الألياف الصناعية

الخاصة بالأقمشة، أو إلى الجلود الصناعية ، أو إلى الشحومات الجديدة. (ولقد قادت هذه التكنولوجيا إلى جميع هذه الصناعات)، ولم يتضح أن الألياف الصناعية ستكون هى المنتج التجارى الأول الكبير، إلا عند قرب نهاية العمل فيها. لكن «ديبون» والدكتور «كاروثرز» Carrothers، العالم الباحث المسئول، قاما - منذ البداية وبطريقة منتظمة - بوضع خريطة طريق لأنواع الاكتشافات والنتائج التى من الممكن توقعها، وكذا زمن توقعها، وكانت هذه الخريطة يجرى تغييرها كل سنتين أو ثلاث فى أثناء ورود النتائج. ولكنه كان يتم إعادة رسمها مرة أخرى للمرحلة التالية فى المسيرة. ولم يقم «دى بون» بإلزام نفسه باستثمار كبير الحجم، إلا عندما أنتج الألياف الصناعية المبلمرة، والتى أتاحت أعمال تطوير واسعة المدى. وحتى هذا الوقت كانت التكلفة الكلية، هى تكاليف إعاشة ومساندة الدكتور «كاروثرز»، وعدد قليل من مساعديه.

مخاطر الفشل

يجب أن تبنى استراتيجية الابتكار على قبول واضح لمخاطر الفشل. وقد يكون من الواجب بناؤها على مخاطر أكبر وهى «النجاح القريب». إن اتخاذ القرار الخاص بالتوقيت المناسب للتخلى عن مجهود ابتكارى، يكون فى نفس أهمية القرار الخاص بالبدء فى مجهود ابتكارى آخر، وقد يكون فى الواقع أكثر أهمية . كما يعرف مديرو المعامل الناجحون متى يقومون بالتخلى عن خط بحثى لا يأتى بالنتائج المرجوة. أما مديرو المعامل الأقل نجاحاً، فإنهم سيظلوا يأملون فى الأمل، مبهورين بالتحدى العلمى للمشروع، أو غارقين تحت الوعود المتكررة للعلماء بأن الإنجاز العلمى سيأتى فى العام القادم. كما أن المديرين الناجحين لا يمكنهم التخلى عن المشروع، ولا يمكنهم الاعتراف بأن ما كان يبدو كفكرة جيدة قد تحول إلى إهدار لمجهود الرجال والوقت والمال.

وهناك عدد لا بأس به من المجهودات الابتكارية ينتهى بنجاح قريب وسريع، بدلاً من أن ينتهى بالنجاح أو بالفشل. إن النجاح السريع قد يكون أكثر خطراً من الفشل. فمثلما حدث فى عديد من المرات. لم يكن المنتج أو العملية الصناعية المبتكرة التى يتوقع لها إحداث «ثورة» فى الصناعة إذا ما أضيفت إلى خط الإنتاج، أكثر من إضافة ضئيلة لخط

الإنتاج ؛ فلم تكن فاشلة للدرجة التى يمكن التخلى عنها، كما لم تكن ناجحة للدرجة التى يمكن بها أن تحدث أثراً أو اختلافاً. كما أن هناك ابتكارات قد تبدو «مثيرة» للغاية عند البدء فى العمل عليها، ولكن يحدث أن تسبقها عملية أو منتج أو خدمة تكون أكثر ابتكاراً فى أثناء فترة ابتكارها. كما قد نجد ابتكاراً كان المقصود منه أن يصبح شيئاً دائم الاستخدام فى المنازل، ينتهى إلى شئ خاص مميز لايرغب فى شرائه سوى القليل من العملاء، ولكنهم لا يرغبون فى دفع ثمنه.

ولهذا سنجد أنه من المهم للغاية فى إدارة الابتكار أن نفكر ملياً، وأن نقوم بتدوين توقعاتنا وآمالنا. وعندما يصبح الابتكار منتجاً أو عملية صناعية أو عملاً حراً سارياً ـ علينا أن نقوم بمقارنة توقعاتنا وآمالنا بالحقيقة. وإذا ما كانت الحقيقة دون الآمال بكثير، فلا يجب أن ندفق أو نصب رجالاً أو مالاً أكثر فى ناتج الابتكار، بل يجب أن نسأل: «هل يجب أن نخرج من هذا الموضوع، وكيف يمكن ذلك؟» .لقد أدرك «برنارد باروخ» هذا الأمر منذ سبعين عاماً مضت. فعندما سُئل ما إذا لم تكن هناك استثمارات فى الابتكارات التى لم تحقق نجاحاً كبيراً أو فشلاً كبيراً، كان جوابه، «طبعاً.. هناك ابتكارات بهذا الشكل، إلا أننى أبيعها مبكراً بقدر الإمكان، وبأى سعر يمكننى الحصول عليه»، ثم أضاف: «ففى أيامى الأولى كانت هذه هى المغامرات التى كنت أمضى كل أوقاتى فيها. وكنت أظن أن بمقدرتى إعادة توجيهها وجعلها نجاحاً، كما توقعت من قبل. ولكن العملية لم تنجح. وعرفت أننى أخطأت فى الإمساك بالفرص الحقيقية، وأننى قد خصصت أموالى فى المكان الخاطئ بوضعها فى استثمارات سليمة بدلاً من وضعها فى فرص المستقبل الكبيرة».

المواقف الابتكارية

تعتبر مقاومة التغيير من جانب المديرين التنفيذيين والعاملين، منذ عدة سنوات، مشكلاً رئيسياً بالنسبة للإدارة. وقد تم نشر عديد من الكتب والمقالات بخصوص هذا الموضوع، وخصصت أعداد لا حصر لها من المناظرات والمناقشات والدورات التدريبية لهذا الغرض. ومع ذلك، فإن التقدم فى حل هذا المشكل مازال أمراً مشكوكاً فيه. وهو أمر لايمكن حله فى الحقيقة ما دمنا نتكلم عن «مقاومة التغيير». إن عدم التمكن من حل هذا

المشكل لا يكمن فى عدم وجود مثل هذه المقاومة، أو لأنها لا تمثل عقبة كبيرة. ولكن التركيز على مقاومة التغيير ما هو إلا سوء تحديد للمشكل بطريقة تجعل من غير الممكن تتبعه بدلاً من جعله سهلاً فى التتبع. إن الطريقة الصحيحة فى تحديد المشكل لكى يقبل الحل، تماثل التحديات فى أثناء إيجاد وبناء الحفاظ على المنظمة الابتكارية، تلك المنظمة التى يكون التغيير فيها نمطاً وليس استثناءً، ويكون فرصة بدلاً من أن يكون تهديداً. لذا فإن الابتكار يعتبر موقفاً وممارسة، علاوة على أنه موقف وممارسة للإدارة العليا. وتزج المنظمة الابتكارية بالإدارة العليا فى دور مختلف، وتغرس مفهوماً جديداً للعلاقة الخاصة بالإدارة العليا فى جسم المنظمة.

أما فى المنظمات الإدارية التقليدية فتكون الإدارة العليا فيها هى الحكم الأخير، كما تشرحه كتب الإدارة. وهذا يعنى فى الواقع أن القوة الأكثر أهمية فى الإدارة هى قوة الاعتراض، ودورها المهم فى رفض المقترحات والأفكار التى لم يتم التفكير فيها بعمق تماماً، ووضع تفاصيلها. ولقد تم وضع هذا المفهوم فى شكل سجع كاريكاتيرى، تم تأليفه من عدة سنوات بواسطة مدير تنفيذى كبير لشركة «يونيليفر» وهو :

على طول هذه الشجرة ... ومن الجذر لقمتها
تنساب الأفكار لأعلى ... والاعتراضات لأسفلها

وفى المنظمة الابتكارية يكون العمل الأول والأكثر أهمية للإدارة هو تحويل الأفكار الشاردة والمرتجلة وغير العملية إلى حقيقة ابتكارية ثابتة. وفى المنظمة الابتكارية ترى الإدارة العليا أن من واجبها الاستماع إلى الأفكار وأن تأخذها بجدية. وهى تعرف أن الأفكار الجديدة دائماً تكون غير عملية، كما تعرف أنه يجب أن يكون هناك عدد كبير جداً من الأفكار السخيفة؛ لكى تتمكن من انتخاب فكرة واحدة منها قابلة للبقاء. وأنه فى المراحل الأولى لا يمكن التعرف على الفكرة السخيفة من الفكرة العبقرية، فكلتاهما تبدوان على نفس درجة الاستحالة ونفس درجة الألمعية.

إن الإدارة العليا فى المنظمة الابتكارية، لا تشجع الأفكار فقط، بل تسأل أيضاً على

الدوام: «ماذا سيكون شكل هذه الفكرة عندما تكون عملية وواقعية وفعالة؟». وهى تنظم نفسها على التفكير السريع والدقيق فى أكثر الأفكار شروداً وسخفاًلاستنباط شىء جديد منها إلى الدرجة التى يمكن فيها تقدير جدية هذه الأفكار. إن الدافع الأكبر للابتكار فى المنظمة الابتكارية هو الإدارة العليا، فهى تستخدم أفكار المنظمة كحافز منشط لرؤياها الخاصة، ثم تعمل على جعل الأفكار مثار اهتمام المنظمة بأكملها. إن الإدارة العليا فى المنظمة الابتكارية تكيف الفكر وتعمل فى كل ما هو جديد، فى كل من الطاقة التنظيمية والنظام القائم الخاص بمشروعات الأعمال.

وهذا يفرض مسبقاً إعادة إنشاء العلاقات بين الإدارة العليا والمجموعة البشرية فى داخل منشأة الأعمال، ويظل التنظيم التقليدى كما هو عليه بالطبع. وفى الحقيقة، فقد نجد - فى خريطة المنظمة - الشئ القليل الذى يجعلنا قادرين على التمييز بين المنظمة الابتكارية وبين أكثر المنظمات البيروقراطية تشدداً. كما أن المنظمة الابتكارية لا يجب أن تكون متساهلة أو ديمقراطية على الإطلاق. ولكنها تقوم - إن صح أن يقال - ببناء جهاز عصبى بجوار الهيكل العظمى للمنظمة العادية. فبينما تركز المنظمة التقليدية على منطق العمل، تكون هناك علاقة إضافية، تركز على منطق الأفكار.

يقوم المديرون التنفيذيون فى الشركات الابتكارية (كما ذكرنا من قبل) بالاهتمام البالغ بمقابلة شباب المنظمة بالكامل فى شكل اجتماعات دورية، لا تشتمل على جدول أعمال خاص بالإدارة العليا، ولكن يجلس فيها المديرون مع الشباب، ويسألون: «ما هى الفرص السانحة التى ترونها؟».

ولم تكن شركة «3M» فى فترة نموها الأعظم شركة متساهلة على الإطلاق. وكانت تدار بحزم شديد بواسطة رجلين أو ثلاثة من الرجال فى القمة يتخذون جميع القرارات، كما كانت تقوم بتشجيع أحدث المهندسين فيها، بل وتأمره بأن يتقدم للإدارة العليا بأى فكرة مهما كانت غريبة. وفى كل مرة يقال له: «إن الفكرة ليست لها معنى عندى، ولكن هل ترغب فى العمل عليها؟» فإذا ما أجاب المهندس بنعم. فسيطلب منه أن يدون فكرته على الورق مبيناً الميزانية المطلوبة له. وغالباً ما كان يعطى الفرص للتفرغ ومبلغاً من المال لمدة

عام أو اثنين ويصرح له بالبدء. ولقد كانت النتيجة هى أن الشركة نمت كثيراً من شركة مغمورة تنتج مواد جلاء؛ لكى تكون من أكبر شركات الأعمال الأمريكية.

ولقد اعتبرت شركة «3M» شبانها من المهندسين، مسئولين تماماً عن أعمالهم. وبالطبع لم ينجح الجميع، فقد نجح واحد أو اثنان فقط من بين كل عشرة، كما لم يؤاخذوا على الفشل فى المرة الأولى، على الأقل. إلا أن الأمور التى لم تكن مقبولة هى: الفشل فى القيام بالمسئولية، أو الفشل فى تنظيم المهمة أو العمل عليها، أو تقدير التقدم بواقعية، أو عدم القيام بإخطار الإدارة العليا بتقدم المشروع. هذا، وتحتاج المنظمة الابتكارية جواً تعليمياً فى جميع أنحاء العمل، فهى توجد تعلماً مستمراً وتحافظ عليه دائماً. ولا يجب أن يعتبر أى أحد نفسه قد انتهى من أى شئ فى أى وقت، فالتعلم هو إجراء مستمر لجميع أعضاء المنظمة.

إن مقاومة التغيير يكون فى العادة متأصلاً فى الجهل والخوف من المجهول. ويجب أن ينظر الناس إلى التغيير على أنه فرصة سانحة، وبالتالى ينتفى الخوف. وينظر اليابانيون إلى التغيير على أنه فرصة لأنهم يشعرون بأن وظائفهم مضمونة، ولا يخافون الطرد من العمل، هم أو زملاء هم إذا اقترحوا شيئاً جديداً (انظر الفصل 20 ـ الجزء الأول). كما أن الخوف والجهل يتم التغلب عليه فى اليابان بالتغيير المستمر الخاص بالفرصة فى الإنجاز الفردى، والاعتراف بالفرد والإشباع النفسى. فالفرد الموجود فى دورة تدريبية باليابان والذى يأتى بفكرة جديدة لا يكافأ مادياً، حتى ولو كانت فكرته كبيرة ومربحة، وأما لو كانت فكرته تحقق تطوراً ضئيلا، فسنجد أنه يستمد منها القوامة والاحترام والتقدير وسروراً بالغاً.

ولا نحتاج للسفر إلى اليابان لكى نتعلم هذا، فكل نظام من «الأنظمة المقترحة» التى يجرى استخدامها بتوسع فى المنشآت الأمريكية يقوم بتدريس نفس هذا الدرس . إن نظام الاقتراح، الذى يكافئ بالاحترام والتقدير والإنجاز والاشتراك، هو نظام ناجح. وفى هذه الأقسام من المصنع حيث يتم نظام الاقتراح بهذا الشكل، لا نجد إلا ما ندر من مقاومة التغيير، على الرغم من الخوف الخاص بضمان الوظيفة ومحاذير نقابات العمال. أما فى

القطاعات التى لا تسود فيها المكافأة بالاحترام والتقدير والإنجاز والاشتراك، كما فى الأغلبية العظمى، فيكون نظام الاقتراح هذافاشلاً مهما كان المدفوع نظير الاقتراحات الناجحة. كما لن يكون له أى تأثير على سلوك وموقف العاملين مثل التأثير الذى يقوم نظام الاقتراح بمنحه للمقترحين.

الهيكل الخاص بالابتكار

يجب أن يكون البحث عن الابتكار منظماً بطريقة منفصلة خارج المنشأة الإدارية العالمية. وتدرك المنظمات الابتكارية أنه لا يمكن خلق ما هو جديد فى نفس الوقت الذى ستراعى فيه ما هو موجود من قبل، فهى تعلم أن الاحتفاظ والإبقاء على العمل الحالى هو مهمة كبيرة للأفراد الموجودين بالمؤسسات، ولن يتوفر لديهم الوقت لخلق العمل الجديد المختلف الخاص بالغد، وهم يدركون أن العناية بأمور الغد هى من المهام الكبيرة والصعبة ولا يمكن تخفيفها بالاهتمام بأمور اليوم؛ إذ إنه يجب القيام بالعملين، مع أنهما عملين مختلفين.

لذا تقوم المنظمات الابتكارية بوضع ما هو جديد فى أجزاء تنظيمية منفصلة تكون متخصصة فى خلق ما هو جديد.

إن أقدم مثال على ذلك هو إدارة التطوير فى شركة « إى. آى. دى بون دى نيمور » فى «ويلمنجتون» التى تأسست فى بدء العشرينيات. وكانت هذه الوحدة متخصصة تماماً فى القيام بأمور الغد، ولم تكن إدارة خاصة بالبحث؛ فقد كان لدى شركة «دى بون» معمل كبير منفصل للبحوث. فقد كانت وظيفة إدارة التطوير هى إيجاد أعمال جديدة، فالإنتاج والماليات والتسويق ، كلها أمور مهمة لهذه الإدارة مثل التكنولوجيا والمنتجات والعمليات. وقد قامت شركة «3M» هى أيضاً بإقامة معمل منفصل لتطوير المنشأة متمشياً مع معمل البحوث للشركة، ولكنه منفصل عنه.

لم يكن هذا الأمر مفهوماً عندما قامت شركة «جنرال إلكتريك» فى عام 1950 باكبر

عملية إعادة تنظيم مكثفة، والتى أصبحت عندئذ نموذجاً أولياً للتغييرات التنظيمية الكبرى فى المؤسسات الكبيرة فى العالم بأسره. وقد كان المدير العام لكل منشأة إنتاج فى خطة «جنرال إلكتريك» مسئولاً عن العمل السارى الموجود تحت رئاسته، وكذا المجهودات الابتكارية لأعمال الغد الجديدة المختلفة. وقد يبدو وكأنه استنتاج حتمى من الفكرة التى تضطر المدير العام لمنشأة إنتاج إلى التصرف كرئيس تنفيذى لمنشأة مستقلة كلما أمكن ذلك. إلا أن هذا لم يكن مجديا إذ لم يقم المديرون العموميون بالابتكار.

وكان أحد الأسباب هو الإلحاح الذى تفرضه المؤسسة العاملة. فلم يكن لدى المديرين العموميين الوقت أو الدافع إلى إلغاء ما كانوا يديرونه. وكان السبب المهم الثانى هو أن الابتكار الحقيقى لا يعتبر كامتداد للعمل الموجود من قبل، فالعمل الموجود نادراً ما يتناسب مع مجال وأهداف وعمليات وتكنولوجيا اليوم. وبالطبع نحن لا يمكننا أن نعرف سوى مجال ، ومنتجات ، وتكنولوجيا، وعمليات، وحتى الأسواق الخاصة باليوم فقط. وتقع أهم الفرص السانحة الابتكارية دائماً خارج نطاق التعريفات الموجودة، وبالتالى خارج نطاق «المجال المعين» لمنشأة لا مركزية موجودة. وبعد عشر سنوات بدأت «جنرال إلكتريك» تستنتج الخلاصة السليمة من الإحباطات التى أصابتها، وبدأت فى تنظيم ابتكار كبير منفصل، وخارج قطاعات تطوير المنتجات والإنتاج الموجودة حالياً وبطريقة شبيهة للغاية بالطريقة التى تم بها تنظيم المجهودات فى شركة «دى بون» لمدة عدة سنوات؛ أى فى وحدة «تطوير عمل» تنظيمية منفصلة.

وتوضح الخبرة فى مؤسسات الخدمة العامة بأنه من المستحسن تنظيم المجهودات الابتكارية منفصلة وخارج نطاق المنظمة الإدارية الموجودة.

إن القدرة الابتكارية العالية للجامعة الأمريكية عند مقارنتها بقدرة جامعات أوروبا، كانت مثار ملاحظات دائما. ولا يرجع السبب فى ذلك إلى أن الجامعيين الأمريكيين أقل مقاومة للتغير من الأوروبيين، بل يرجع إلى السهولة التى تقوم بها الجامعة الأمريكية بإنشاء أى إدارة جديدة، أو كلية جديدة، أو أى مدرسة عليا تقوم بأعمال جديدة. أما الجامعة الأوروبية، فهى على العكس من ذلك تميل إلى الالتزام قانونياً وتقليدياً، عند إنشاء

أى نشاط جديد فى داخل الإدارة أو الكلية الموجودة بالفعل. وهذا لايخلق فقط جواً من «الحرب بين القديم والجديد»، والذى تتم فيها محاربة الجديد كخطر يتهدد النظم المستقرة، ولكنه أيضاً يحرم الجديد من الموارد اللازمة للابتكار بنجاح؛ إذ سيكون أكثر طلاب العلم تميزاً تحت ضغوط كبيرة للالتزام بالمجالات التقليدية «الآمنة»، التى مازالت تتحكم فى الفرص الخاصة بالترقى، ويتطلب التحرك السريع للابتكارات المتميزة فى النظام الأوروبى الأكاديمى إلى المؤسسات «المنفصلة». وقد بدأ عصر الكيمياء والطبيعة العظيم فى إنجلترا فى القرن السابع عشر، عند إنشاء «الأكاديمية الملكية» خارج نظام الجامعة. وبعد أكثر من مائتى عام، أنشئت مؤسسة انفصالية مماثلة، وهى كلية لندن للاقتصاديات، وأوجدت الفرصة للابتكار الحقيقى للتدريس والتعلم فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية. وفى فرنسا قام نابليون Napoleon بإنشاء «المدارس الكبيرة» بنظام خاص مثل مدرسة «البولى تكنيك» ومدرسة «إيكول نورمال» خارج النظام الجامعى كأداة موصلة للابتكار فى التعليم والبحوث، أى لتحقيق فعالية كل الأفكار الجديدة الخاصة بحاجة المدرسين إلى التدريب حينذاك ، وأن من الممكن بالفعل تدريبهم . كما أن أحد الأسباب الرئيسية التى دفعت الألمان فى حقبة ما قبل الحرب العالمية الأولى إلى إقامة مؤسسات البحث العلمى المنفصلة الخاصة بمصنع (كايزر فيلهلم جزيليشافت)، واسمه الآن (ماكس بلانك جزيلشافت)، هو محاولة اكتساب حرية فى إيجاد أنظمة جديدة وطرق دخول للأنظمة القديمة، بمعنى اكتساب حرية للابتكار.

وكان «مانهاتن بروچكت» أى مشروع مانهاتن الذى أوجد القنبلة الذرية، منشأ على نفس النمط. وكذلك «سى إى آر إن»، وهو مرفق البحوث الذرية الأوروبية، قد أقيم أيضاً خارج الهيكل الأكاديمى والحكومى الموجود، لأن غرضهما كان الابتكار بالذات.

الابتكار كمنشأة أعمال

تدرك المنظمات الابتكارية فى نفس الوقت أن الابتكار يحتاج من بدء الأمر إلى أن يكون منظماً على شكل منشأة أعمال، بدلاً من أن يكون منظماً كوظيفة أو عمل. وإذا عبرنا

عن هذا ببنود واقعية، فإنه سيعنى تجنب التتابع الزمنى التقليدى الخاص بأن يأتى البحث أولاً، متبوعاً بالتطوير، ثم بالتصنيع وينتهى بالتسويق فى آخر الأمر. إن المنظمات الابتكارية تعتبر هذه المهارات الوظيفية كلها جزءاً من نفس العملية، وهى عملية إيجاد منشأة أعمال جديدة. ويكون تقرير التوقيت والكيفية التى تأخذ فيها هذه الأدوات دورها فى العمل، عن طريق منطق الموقف، بدلاً من طريق التتابع الزمنى السابق تصوره.

وعليه، يتم تعيين مدير المشروع أو المنشأة المسئول عن كل شئ جديد فى هذه المنظمات، بمجرد تقريرها الاهتمام بهذا الشئ الجديد. وقد يأتى هذا المسئول من وظيفة أو من الخارج، ويمكنه القيام بتنظيم أى من الوظائف منذ بدء الأمر، فيمكنه مثلاً استخدام التسويق قبل تواجد أى بحوث، أو تجهيز المطالب المالية للمنشأة الجديدة، قبل أن يعرف ما إذا كانت ستوجد لديه منتجات أم لا.

وتقوم الوظائف التقليدية بتنظيم العمل من حيث ما نحن فيه الآن إلى ما سنصل إليه فيما بعد. أما الوظائف الابتكارية فإنها تقوم بتنظيم العمل من المكان الذى نريد الوصول إليه، ثم عكسياً، إلى ما يجب أن نقوم بعمله للوصول إلى ما نريده. إن الفريق هو المبدأ التنظيمى للابتكار، ويجب أن ينشأ خارج الهياكل الموجودة حالياً؛ أى على هيئة وحدة مستقلة. وهى لن تكون منشأة لا مركزية بالمعنى التقليدى المفهوم للكلمة، ولكنها يجب أن تكون مستقلة ومنفصلة عن المنظمات القائمة العاملة.

ومن بين الطرق التى يمكن بها تنظيم الوحدات الابتكارية فى المنشأة الكبيرة، القيام بتجميعها سوياً فى شكل مجموعة ابتكارية تتبع عضواً واحداً من أعضاء الإدارة العليا، والذى لا يكون لديه أى عمل آخر سوى إرشاد، ومساعدة، ونصح، ومراجعة، وتوجيه فريق العمل فى أثناء عمله. إن هذا هو ما كانت عليه إدارة تطوير «دى بون»؛ فالابتكار له منطقه الخاص، الذى يختلف عن منطق المنشأة القائمة العاملة. ومهما اختلفت الوحدات الابتكارية فى تكنولوجيتها أو أسواقها أو منتجاتها أو خدماتها فكلها تشترك فى كونها ابتكارية.

وقد يكون تنظيم الفريق المستقل هذا، مقصوراً تماماً على النوع المعين من الابتكار

الذى ستزداد الحاجة إليه؛ أى الابتكار فى الميادين التى تختلف عن أى شئ قامت المنشأة بعمله حتى الآن. وقد نحتاج إلى إنشاء الوحدة الابتكارية على هيئة وحدة حقيقية تؤسس على شكل منشأة أعمال حرة.

وقد قامت بعض الشركات الكبيرة فى الولايات المتحدة - مثل «جنرال إلكتريك» و«وستنجهاوس»، وعديد من الشركات الكبرى فى أوروبا بإنشاء مجهودات ابتكارية فى شكل شراكة مع مؤسسى مشروعات الأعمال المسئولين. وكانت المجهودات الإبتكارية فيها منظمة كشركة منفصلة، تملك فيها الشركة الأم الأغلبية المتحكمة، وعادة ما كان لها الحق فى شراء أسهم حملة الأسهم القلائل بسعر متفق عليه من قبل. أما مؤسسى مشروعات الأعمال المسئولين؛ أى الأفراد المسئولين مسئولية مباشرة عن إيجار الابتكار، فقد كانوا حملة أسهم مهمين من واقع أهليتهم وحقهم فى ذلك.

إن أحد مميزات هذه العلاقة هى أنها تسهل مشكلة المرتبات والمكافآت؛ لأن الأفراد المبتكرين يمكنهم المطالبة بمرتبات ضخمة فى المنظمة الإدارية كعلماء بحوث كبار الرتبة، أو كأفراد تسويق كبار الرتبة. ومن غير المرغوب فيه تقييد أى مشروع ابتكارى بتكاليف عالية من المرتبات؛ إذ إنه لا يستطيع تحملها. وفى نفس الوقت، نجد أنه من الأهمية بمكان تعويض هؤلاء المؤسسين للمشروع عن نتائجهم، إلا أن نتائج المجهودات الابتكارية قد لاتعرف إلا بعد عدة سنوات. ولذا سنجد أن أنسب طريقة هى طريقة التعويض التى تدفع هؤلاء المؤسسين إلى العمل نظير مرتب متواضع لحين الحصول على نتائج، مع وعدهم بجوائز كبيرة فى حالة النجاح. والشراكة تمكننا من هذا الأمر. كما أنها تقلل (ولا تمنع) الاحتكاك الذى توجده عملية إنشاء منظمات ابتكارية منفصلة فى داخل الشركة.

ويمكن الحصول على نفس النتائج أيضاً دون شراكة - طالما سمحت قوانين الضرائب بذلك (والذى لايسمح به فى كثير من الدول) - فنجد مثلاً أن «3M» لم تقم بتنظيم شراكة مع مهندسيها الذين كانوا يرأسون فريق المشروع بها. كما لم تقم بإنشاء شركة منفصلة.. كان المؤسسون لمشروعات الأعمال فيها من حملة الأسهم، ومع ذلك ظلت مرتبات المؤسسين لمشروعات الأعمال منخفضة، حتى أثبت الابتكار نفسه وأصبح ناجحاً. وبعدها

نال المؤسسون للمشروعات الفرصة للبقاء وإدارة ما قاموا بإنشائه بمرتبات تتناسب مع حجم وأداء المنشأة التى قاموا بإنشائها، كما أنهم تسلموا حوافز كبيرة.

وسيتوقف انتشار هذه «الاتحادات» التى يصبح فيها المؤسسون شركاء وحملة أسهم على قوانين الضرائب أو على الاقتصاد أو على هيكل التنظيم. إلا أن المبدأ مهم: يجب أن يكون تعويض المبتكرين مناسباً للواقع الاقتصادى للعملية الابتكارية. إن هذه العمليات تكون المخاطرة فيها كبيرة، والوقت الذى يهدر فيها وقتاً طويلاً ، كما أن المكافآت فى حالة نجاحها كبيرة.

وسواء أكان فريق الابتكار عبارة عن شركة منفصلة أم وحدة منفصلة، فإنه من المحتمل أن تطبق فيها بعض مبادئ تصميم إدارة النظم. وستوجد حينئذ وحدات إدارية تعمل فى إدارة ما هو معروف وما قد تم إنجازه، كما ستوجد وحدات ابتكارية منفصلة عنها، تعمل معها، وتعمل وحدها أيضاً، ومكلفة بمسئولياتها الخاصة. وعلى كلتا هاتين المجموعتين من الوحدات أن تتقدم على انفراد بتقاريرها إلى مجموعة الإدارة العليا، وأن تعمل مع أفراد الإدارة العليا. وسيتطلب الابتكار فى داخل المنظمات الموجودة الموافقة على عملية تهجين، وعلى تصميم معقد لمنظمة. ولن تكون هذه المنظمة منظمة مركزية أو منظمة لا مركزية. وقد يتواجد فى مثل هذه الشركة تنظيم وظيفى، دون مركزية فيدرالية، وشبه لا مركزية، وفرق عمل، وكلها بجوار بعضها البعض وتعمل مع بعضها البعض .

إن المنظمة الابتكارية التى تقاوم الركود، تعتبر تحدياً للإدارة الخاصة والعامة. ونستطيع أن نؤكد بكل ثقة أن مثل هذه المنظمات يمكن تواجدها، وهناك عدد كبير منها حولنا. إلا أن تعميم هذه المنظمات أو جعلها منظمات منتجة للمجتمع وللاقتصاد وللفرد على السواء، لا تزال مهمة يصعب حلها. وهناك كثير من المؤشرات بأن الفترة القادمة ستكون فترة ابتكارية. فترة ذات تغيير سريع فى التكنولوجيا، والمجتمع، والاقتصاد، وفى المؤسسات أيضاً، كما أن هناك كثيراً من المؤشرات بالتالى على أن المنظمة الابتكارية سيتم تطويرها إلى مؤسسة رئيسية فى الربع الأخير من القرن العشرين.



مشروعية الإدارة

أصبح المجتمع فى هذا القرن مجتمع منظمات؛ إذ أن كل عمل أو مهمة اجتماعية فى هذا المجتمع يتم أداؤها فى مؤسسات كبيرة لها إداراتها. ونتيجة لهذا، يعمل أغلب الناس فى الدول المتطورة كموظفين، وكأعضاء مؤسسات مدارة، ومن خلال هيكل وتنظيم إدارى.

كما أن المجتمع فى هذا القرن أصبح مجتمعاً خاصاً بالمعرفة. كما يقوم أعضاء كثيرون فى المجتمع المتطور بكسب معاشهم من خلال تطبيق المعرفة فى العمل، وكذلك يكتسب معظمهم مؤهلاته من خلال سنوات طويلة من التعليم المدرسى. وكثير منهم مديرون، أو يعملون كمهنيين محترفين فى مجالات المعرفة، وتقع عليهم مسئولية مباشرة عن الأداء والنتائج. وينتمى هذان التطوران لبعضهما البعض، ونظراً لظهور مجتمع المنظمات، فإنه يمكن لأى شخص أن يكسب عيشه من خلال العمل فى مجالات المعرفة. ونظراً لتوفر أعداد كبيرة من الناس الحاصلين على التعليم الرسمى الوافر، كان من الممكن تواجد المؤسسات الكبيرة التى يمكن إدارتها.

إن الإدارة هى أداة الانتقال، وهى النتيجة لهذين التطورين. والإدارة هى الجهاز الذى يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها. كما أن الإدارة نفسها ماهى إلا «معرفة»، وهى نظام له موضوعاته الخاصة، ومهاراته الخاصة، وخبراته الخاصة. وعلاوة على ذلك، نجد أن مديرى هذه المؤسسات فى مجتمع المنظمات، يشكلون مجموعات القيادة الخاصة بهذا المجتمع.

وإذا لم يكن من المقدر لمجتمع المنظمات هذا أن يدمر نفسه، فسيبقى المديرون

كمجموعة قيادة، وستبقى الإدارة كنظام وكتحدٍ، معنا دائماً. وأكرر أن الفكرة المهيمنة على هذا الكتاب هو أننا نتحرك من مرحلة ازدهار الإدارة إلى مرحلة أداء الإدارة. ومن واجب هذا الجيل الإدارى دفع مؤسسات مجتمع المنظمات، بدءاً بمنشآت الأعمال الحرة، إلى الأداء من أجل المجتمع والاقتصاد، ومن أجل المجتمعات المحلية والأفراد على السواء، وهذا يتطلب أولاً معرفة المديرين لنظامهم، وأن يكونوا على دراية تامة بالإدارة.

ونحن نسمع الآن كثيراً عن مدير الغد، ولكن الرجل المهم هو مدير اليوم. وأول مطلب هو أن يكون المدير على علم تام بحرفته، وأدواته ، ومهمته، ومسئوليته، وأن يكون قادراً على أداء وظيفته.

حدود التكنوقراطية

يركز ازدهار الإدارة على المهارات الإدارية والكفاءات الإدارية. إلا أنه يعرف الوظيفة الإدارية على أنها موضوع داخلى. واهتم الازدهار بالتنظيم والدافع، وبأجهزة الرقابة المالية، والأجهزة الأخرى للرقابة، وبعلوم الإدارة، وبتطوير المدير. وباستخدام اصطلاح حديث نقول إن الازدهار كان تنظيمياً إدارياً فى وجهته. وكان هذا أمراً مفهوماً، وصحيحاً أيضاً؛ إذ يجب على الفرد أن يكون على علم تام بمهنته وحرفته. فهناك أعمال لا فائدة منها، مثل الرجل الذى يريد إصلاح العالم كله، لأنه لا يعرف عمله بالضبط.

وإذا كانت سنوات الازدهار هذه قد علمتنا شيئاً، فإن هذا الشئ هو أن المدير التكنوقراطى لا يكفى، وذلك لأنه فى مجتمع المنظمات، لا توجد مجموعة قيادة سوى المديرين، والتى تكون مطلوبة أكثر من التكنوقراطية.

وأول مهمة للمدير فى الحقيقة هى إدارة الموسسة من أجل تحقيق المهمة التى صممت من أجلها. لذا فإن المهمة الأولى للمدير بالتالى ستكون هى الأداء الاقتصادى. إلا أنه يواجه فى نفس الوقت مهام تحويل العمل إلى شئ منتج، وجعل العامل منجزاً، ويحسب حساب نوعية الحياة بالنسبة للمجتمع والفرد، وهى كلها أمور تذهب إلى ما بعد التكنوقراطية.

وقد كانت حكومة «كينيدى» قمة موجة كبيرة من الموجات التكنوقراطية، كما أنها كانت مأساتها. وكان «روبرت ماكنمارا» Robert McNamara، وزير دفـاع الرئيس «كينيدى» ، يمثل القوة والحدود للشخص التكنوقراطى. وفى التحليل النهائى اعتبر ماكنمارا فاشلاً فى سياسته، ولم يكن السبب هو «فيتنام»، ولكن السبب كان نظرته للإدارة على أنها ما هى إلا التركيز على الداخل، مع استبعاد الخارج، والقيم، والناس، والأبعاد الاجتماعية.

كما يمكن رؤية «جنرال موتورز» على أنها الانتصار والفشل للمدير التكنوقراطى. وفى الحقيقة فإن الكتاب الذى كتبه مؤسس شركة «جنرال موتورز» ، «ألفريد پى سلون»، يبين قوة المدير التكنوقراطى الموهوب ، كما يبين أيضاً حدوده. ولقد بقيت هذه الشركة من ضمن ميراث «سلون» . وطبقاً لشروط «سلون» أى شروط المبيعات، والأرباح، فقد نجحت هذه الشركة نجاحاً يدعو للإعجاب، فى أسواق أمريكا الشمالية على الأقل. إلا أنها فشلت أيضاً فشلاً عميقاً فيما يختص بالسمعة الشعبية والاحترام والقبول الشعبى. كما سنجد هنا إغراءً كبيراً لكى يصبح المدير فيلسوفاً، وإغراءً لكى يكون عالمياً. وبما أنه لا يمكن القول دائماً إن الأساس فى القيام بالعمل بطريقة صحيحة هو التقدم فى العمل، لذافإن النوايا الطيبة ليست عذراً لعدم الكفاءة، كما أن المدير الذى يعتقد أن المشاعر الاجتماعية هى البديل لإدارة منشأته أو مستشفاه أو جامعته حتى تأتى بالنتائج المرجوة منها، يكون إما غبياً أو عديم المبدأ أو يكون كليهما.

الحاجة إلى المشروعية

إن المجموعة القيادية لا تحتاج إلى القيام بوظيفتها فقط، كما لا تحتاج إلى الأداء فقط، بل إنها تحتاج أيضاً إلى المشروعية؛ إذ يجب أن تكون مقبولة من جانب المجتمعات المحلية كشئ قائم وصحيح.

إن المشروعية هى مفهوم محير للفكر، وهى فى الواقع بلا تعريف حقيقى. ومع ذلك فإنها أمر حيوى وحاسم، فأى سلطة دون مشروعية تكون اغتصاباً. كما أن المجموعات القيادية للمجتمع ـ وهذا يعنى المديرين اليوم ـ يجب أن تكون لديها سلطة لأداء واجباتها.

وفى نفس الوقت سنجد أن الأسس التقليدية للمشروعية، لن تصلح للمديرين. فمولد هذه الأسس أو سحرها لا يكون مناسباً لها، مثل: عدم تناسب الانتخابات العامة أو حقوق الملكية الخاصة؛ إذ إنها تحتل مراكزها لمجرد أنها تؤدى وظائفها. ومع ذلك فإن الأداء فى حد ذاته لم يكن أبداً سبباً كافياً للمشروعية.

إن ما يحتاجه المديرون، ويكون مقبولاً كسلطة شرعية، هو مبدأ أخلاقى؛ فهم يحتاجون إلى ترسيخ سلطتهم فى التزام أخلاقى، يعبر - فى نفس الوقت - عن شخصية وغرض المنظمات.

ومنذ ثلاثة قرون مضت وضع كاتب المقالات الإنجليزى «ماندفيل Mandeville»، فى قصيدته التعليمية «أكذوبة النحل» مبدأ أصبح بعد قرن من الزمن مبدأ للرأسمالية، وهو أن «العيوب الخاصة تصنع الفوائد العامة» . فقد أوضح «ماندفيل» بأن البحث الأعمى والنهم فى الربح يقدم للشعب كل خير من خلال «اليد الخفية». ولقد أثبت التاريخ أن «ماندفيل» كان على صواب إلى درجة كبيرة من حيث ما يختص بالأداء. إلا أن مبدأه لم يقبل على الإطلاق من الناحية الأخلاقية. كما أن الحقيقة القائلة بأن الرأسمالية أصبحت أقل قبولاً كلما زاد نجاحها، والتى أوضحها الاقتصادى الأمريكى «چوزيف شومپيتر» Joseph Schumpeter، - كانت هى نقطة الضعف الأساسية للمجتمع الحديث والاقتصاد الحديث.

وهذا هو السبب فى أن الكلام المنمق عن «تعظيم الربح» و«الدافع إلى الربح» ليست أموراً معادية للمجتمع فقط، ولكنها أمور لا أخلاقية. ومع أننا مازلنا نتحدث بالمصطلحات الخاصة بـ «ماندفيل»، فقد تحولنا إلى قاعدة مختلفة تماماً منذ زمن طويل؛ إذ تعلمنا من زمن بعيد أن من واجب مدير المنشأة أن يحول المطالب الشعبية العامة إلى فرص عمل. كما أن من مهامه الترقب، والتعرف، وإشباع احتياجات السوق والفرد، واحتياجات المستهلك والموظف على السواء .

إلا أن كل هذا لا يعتبر أسساً كافية للمشروعية؛ إذ إنها تشرح نشاطات المنشأة من الناحية العقلانية، ولكنها لا تمدها بالمبررات الخاصة بالسلطة. وللحفاظ على إدارة مستقلة،

فإن تلك الإدارة التى تقوم من خلال خدمة مؤسستها بخدمة المجتمع والأهالى، عليها غرس مبدأ أخلاقى فى أغراض وصفات المنظمة وفى طبيعة المؤسسة ذاتها.

وهناك مبدأ واحد فقط وهو أن الغرض من المنظمة، وبالتالى أسس السلطة الإدارية، يجب أن تجعل من القوة البشرية شيئاً منتجاً.

والمنظمة هى الوسيلة التى من خلالها يجد الإنسان، كفرد وكعضو فى المجتمع، إمكانية الإسهام والإنجاز.

إن اختراع المنظمة كأداة مجتمع لتحقيق أغراض اجتماعية هو من الأهمية لتاريخ الإنسان، كأهمية اختراع تخصص العمالة للأفراد منذ عشرة آلاف عام. كما أن السبب من وراء ذلك ليس هو «أن العيوب الخاصة تصنع الفوائد العامة»، بل هو أن «القوى الفردية تصنع الفوائد العامة». وهذا هو ما يمكن أن يكون صالحاً كأساس للمشروعية، فهو مبدأ أخلاقى يمكن تأسيس السلطة عليه. إن الحفاظ على الإدارة كشئ مستقل، وكشئ «ينتمى للقطاع الخاص» هو مطلب حيوى للمجتمع وضرورى للإبقاء على هذا المجتمع حراً، ولاستمرار أداء المجتمع. أما الخيار الآخر، وهو الهيكل «الشمولى»، الذى تكون فيه جميع النشاطات والأفراد، وجميع المنظمات ، كقطعة متحجرة واحدة، بإعادة نفس النمط والأسلوب والمنوال، وتتبع الإدارة فيه نفس المجموعة الحاكمة الوحيدة، ذلك الخيار الذى يعبر عن نفس القيم، ونفس العقيدة، ونفس الفكر، لا يعتبر موتاً للروح الإنسانية فقط، بل يعتبر أيضاً شيئاً عجيب الشكل، ومضحكاً، وهو أيضاً خيار إسرافى جامد متصلب. وعلاوة على ذلك، سنجد أن المنشأة ليست هى الجهة التى تحتاج استقلالية فى الأسواق وفى السلع والخدمات، وفى رأس المال، وفى الوظائف والمستقبلات الوظيفية؛ أى تحتاج إلى إدارة مستقلة مسئولة لمؤسسات مستقلة، بل إن الاقتصاد والمجتمع والحكومة نفسها هى التى تتطلب استقلالاً إدارياً و«مشروعات حرة». (انظر الفصل 27 ـ الجزء الأول). ولكى نحصل على مجتمع منظمات ذى إدارات مستقلة، وتكون كل منها صانعة قرار فى مجالها الخاص، يتطلب الأمر أن يعرف المديرون فى منشآت الأعمال الخاصة ـ أنفسهم ـ أنهم أيضاً مديرين عموميين، وهم خصوصيون بمعنى أنهم ليسوا خاضعين لسلطة سياسية مركزية تكون بدورها غير محكومة، ولا يمكن التحكم فيها، وبالتالى تكون استبدادية. وهم

عموميون من ناحية سعيهم، جاهدين بكل ضمير وعلم وانفتاح فى جعل أى مطلب عام كفرصة خاصة لمؤسستهم المستقلة والمتحكمة فى نفسها.

إن المعارك القديمة ما زالت قائمة، ويتردد صدى الشعارات القديمة، ومع ذلك نجد أنه حتى الاتحاد السوفييتى، اضطر إلى قبول مبدأ «الربح» كشرط ضرورى للنشاط الاقتصادى، وكوسيلة لبناء رأس المال الذى لا يمكن أن يعيش أو يتقدم دونه أى اقتصاد. وفى الحقيقة، سنجد أن مطلب الربح للاقتصاد الذى تم التخطيط له بالكامل، وبالتالى سيكون اقتصاداً جامداً، أكبر بكثير من مطلب الربح للاقتصاد الخاص بالسوق، ويتم الآن تحول الملكية إلى قضية ثانوية، خاصة وأن العمال يتحولون إلى ملاك فى أغلب الدول المتطورة، وهذا يعنى أنه لا يمكن أن نذبح بواسطة هذه الخلافات والقضايا القديمة. إن الجراح قد أصابها التقرح، وأصبحت مسممة، ولكن لا يمكن حل أى شئ من خلال علاجات القرن التاسع عشر.

والذى نحتاجه لكى نتخلص من قيود الشعارات والقضايا القديمة هو أداء الإدارة، وهذا يتطلب - قبل أى شئ - أداءً تكنوقراطياً، ويتطلب أداءً يمكن منظمات المديرين من إمداد المجتمع والاقتصاد بالإسهامات التى تتواجد من أجلها هذه المنظمات، مثل: السلع والخدمات الاقتصادية ورأس المال الخاص بالغد. كما أنه يتطلب أداءً يفوق المهمة الحالية ويفوق التكنوقراطية... أداءً يجعل العمل منتجاً ويجعل العامل منجزاً، وأداءً يتناسب مع نوع الحياة.

ولكن - قبل كل شئ - يجب أن يكون ذلك الأداء، أداءً حول دور ووظيفة المدير. وإذا ما أراد ذلك المدير أن يبقى كمدير لمؤسسة مستقلة، فلابد أن يقبل دوره كرجل الشعب، وعليه قبول المسئولية الأخلاقية للتنظيم، ومسئولية تحويل القوى الفردية إلى شئ منتج ومنجز.



Management literature has become so voluminous that no one can hope to keep up with it. Even to pick out the "best" books is a fruitless attempt. What I have tried to do is to prepare a list - admittedly overlong- of the books which a fairly large number of friends, experienced managers in a number of countries around the world, have found to be stimulating, readable, and worthwhile. Even so, the list suffers from being heavily biased toward American authors.

To make the list more useful, I have divided the books into major categories and have not hesitated to list a title more than once if it seemed to me to deserve mention in several categories.

Most management books take Western, and especially American, management for granted. For this reason, I have included a small list of six titles on Japanese management. They will not only help the Western reader to understand the one non-Western managerial system in a highly developed country, but will also give him a better insight into the cultural and historical roots of his own system.

1. ***Origins, Foundations, and Tasks of Management***

Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure.* Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation.* New York: Harper & Row, 1971.

Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man.* New York: John Day, 1942.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation.* New York: John Day, 1946; revised edition, 1972. Title of British edition: *Big Business.* London: Heinemann, 1946.

Drucker, Peter F. *The New Society.* New York: Harper & Row, 1950.

Eells, R.S.F. and Walton, *C.C. Conceptual Foundations of Business.* Homewood, Ill.: Irwin, 1961.

Emmet Boris, and Jeuck, John C. *Catalogues and Counters; A History of Sears,* Roebuck & Co. Chicago: University of Chicago, 1950.

Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State.* Boston: Houghton Mifflin,1967.

Landes, David S. *The Unbound Prometheus; Technological Change and Industrial Development in Western Europe from* 1750 *to the Present.* Cambridge University Press, 1969.

Nevins, Allan, and Hill, Frank E. Ford: *Decline and Rebirth* 1933-1962. New York: Scribner's, 1962/3.

Reader,W.J. *Imperial Chemical Industries: A History.* vol. 1, 1870-1926.Oxford University Press, 1970.

Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934; Original German Edition, 1911.

Schumpeter, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Harper Bros., 1942.

Siemens, Georg. *Der Weg der Elektrotechnik;* Geschichte des Hauses Siemens. Freiburg: Alber, 1961.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors. Garden City* , N. Y.: Double. day, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India,* 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

II. ***Management as a Process and a Discipline***

Drucker, Peter F. *The Practice of Management.* New York: Harper & Row, 1954.

Gantt, Henry. *Gantt on Management.* Edited by Alex W. Rathe. New York: American Management Association, 1961.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril. *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill, 1972.

Merrill, Harwood, ed. *Classics in Management.* New York: American Management Association, 1960.

Urwick, Lyndall F., and Brech, E.F.L. *The Making of Scientific Management.* London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1952.

Urwick, Lyndall F., ed. *The Golden Book of Management.* London: Newman Neame, 1956.

III. ***Management in Japan***

Abbegglen, James.*The Japanese Factory.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

Hirschmeier, Johannes. *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

Kobayashi, Shigeru. *Crealive Management.* New York: American Management Association, 1971.

Nakane, Chie. *Japanese Society.* Berkeley, Calif.: University of California Press1970.

Tobata, Seiichi, ed. *The Modernization of Japan.* Tokyo: Instiute of Asian Economic Affairs, 1966.

Yoshino, M. Japan 's Managerial System: *Tradition and Innovation.* Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1968.

IV. ***Managing for Performance***

Crozier, Michael. *The Bureaucratic Phenomenon.* Chicago: University of Chicago Press, 1964.

Dean, Joel. *Managerial Economics.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1951.

Drucker, Peter F. *Managing for Results* . New York: Harper & Row, 1964

Penrose, Fdith T. *The Theory of the Growth of the Firm.* London: Oxford University Press, 1959.

Schumpeter, loseph. *The Theory of Economic Development.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

Shackle, G.L.S. *Decision, Order and Time in Human Affairs.* Cambridge University Press, 1961.

V. ***Work and Worker***

Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man.* Cleveland: World, 1966.

Herzberg, Frederick; Mausner, B.; and Snyderman, B. B. *The Motivation* to Work. New York: Wiley, 1959

Homans, J. G. *The Human Group.* New York: Harcourt, Brace, 1950.

Likert, Rensis. *The Human Organization.* New York: McGraw-Hill, 1967.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row, 1954.

Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Boston: Harvard Business School, 1945.

Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization.* Boston: Harvard Business School, 1946.

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill, 1960.

Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper's, 1912, and many editions since.

Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings.* Boston: Houghton Mifflin, 1950.

Woodward, Joan. *Industrial Organization; Theory and Practice.* Oxford University Press, 1965.

VI. ***Social Impacts and Social Responsibilities***

Bowen, H. R. *The Social Responsibility of the Businessman.* New York: Harper & Row, 1953.

McGuire, J. W. *Business and Society.* New York: McGraw-Hill, 1963.

Steiner, George A. *Business and Society.* New York: Random House, 1971.

VII. ***The Manager's Work and Job***

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

Drucker, Peter F. *The Effective Executive.* New York: Harper & Row, 1966.

Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett.* Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. New York: Harper's, 1941.

McGregor, Douglas. *The Professional Manager.* New York: McGraw-Hill, 1967.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior.* New York: Macmillan, 1957.

VIII. *Managerial Skills and Managerial Tools*

Anthony, R. N. *Planning and Control Systems.* Boston: Harvard Business School, 1965.

Beer, Stafford. *Decision and Control.* New York: Wiley, 1966.

Churchman, C. W.; Ackoff, R. L.; and Arnoff, E. L. *Introduction to Operations Research.* New York: Wiley, 1957.

Ewing, D. W., ed. *Long-Range Planning for Management.* New edition. New York: Harper & Row, 1972.

Forrester, Jay W. *Industrial Dynamics* . Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1961.

Solomon, Ezra, ed. *The Management of Corporate Capital.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1959.

Solomon, Ezra. *The Theory of Financial Management.* New York: Columbia University Press, 1963.

Steiner, George A. *Top Management Planning.* New York: Macmillan, 1969.

IX. *Organization Design and Structure*

Dale, Ernest. *The Great Organizers.* New York: McGraw-Hill, 1960.

Drucker, Peter F. *Concept of the Corporation.* New York: John Day, 1946; revised edition, 1972. Title of British edition: *Big Busines.* London: Heincmann, 1946.

Fayòl, Henri. *General and Industrial Management.* New York and London: Pitman, 1949.

March, James G., and Simon, Herbert A. *Organizations.* New York: Wiley, 1958.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large System Orgalizations for the Future.* New York: Harper & Row, 1971.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors* .Garden City, N.Y.: Double- day, 1964.

Urwick, Lyndall F. *Notes on the Theory of Organization.* New York: Amcrican Management Association, 1953.

Webb, James E. *Space Age Management.* New York: McGraw-Hill 1969.

X .*The Top-Management Job*

Bower, Marvin. *The Will to Manage.* New York: McGraw-Hill, 1966.

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation.* New York: Harper & Row, 1971.

Holden, Paul E. and others. *Top-Management Organization and Control.* New York: McGraw-Hill, 1951.

Sloan, Alfred P., Jr. *My Years with General Motors* .Garden City, N.Y.: Double-day, 1964.

Woodruff, Philip. *The Men Who Ruled India.* 2 vols. New York: St. Martin's Press, and London: Macmillan, 1954.

XI. ***Strategies and Structures***

Chandler, Alfred D., Jr., and Salisbury, Stephen. *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation.* New York: Harper & Row, 1971.

Dale, Ernest. *The Great Organizers.* New York: McGraw-Hill, 1960.

Guth, William. *Organizational Strategy: Analysis, Commitment Implementation.* Homewood, Ill.: Irwin, 1974.

Sayles, Leonard R., and Chandler, Margaret K. *Managing Large Systems: Organizations for the Future.* New York: Harper & Row, 1971.

XII. *The Multinational Corporation*

Brooke, M. Z. *The Strategy of Multinational Enterprise.* New York: Elsevier, and London: Longman, 1970.

Dunning, John J. *The Multinational Enterprise.* London: Longman, 1971.

Eells, Richard. *Global Corporations.* New York: Interbook, 1973.

Rolfe, Sidney E., and Damon, Walter, eds. *The Multinational Corporation in the World Economy.* New York: Praeger, 1970.

Vernon, Raymond. *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of Private Enterprise.* New York: Basic Books, 1971.

XIII. *The Innovative Organization*

Argyris, Chris. *Organization and Innovation.* Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

Bennis, W. G. *Changing Organizations.* New York: McGraw-Hill, 1966.

Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society.* New York: Harper & Row, 1964.

XIV. *The Manager of Tomorrow*

Boulding, Kenncth E. *The Organizational Revolvtion.* Ann Arbor: University of Michigan Press, 1953.

Boulding, Kenneth E. *The Image.* New York: Harper & Row, 1956.

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity.* New York: Harper & Row, 1969.

Drucker, Pcter F., ed. *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.



Contents

صدر أيضاً للنشر

– الإدارة للمستقبل	تأليف : بيتر ف. دراكر
– ثورة فى عالم الإدارة (جزئيين)	تأليف : توم بيترس
– ثقافة تنظيم العمل	تأليف : بريچيت بيرچر
– فن التفاوض	تأليف : ويليام أورى
– الإدارة الحديثة	تأليف : ثيودور ليڤيت
– الالتزام واستراتيجية أتخاذ القرارات الإدارية	تأليف : بنكاچ چيماوات
– أفكار عظيمة فى الإدارة	تأليف : و. چاك دنكان
– استراتيجية الإدارة العليا	تأليف : بنيامين ب. تريجو
– نحو التآلف والاتفاق	تأليف : روجر فيشر
– التميز الموهبة والقيادة	تأليف : چون و. جاردنر
– منشأت الأعمال الصغيرة	تأليف : جالن سبنسر هل
– ماذا يعرف الاقتصاديون عن التسعينيات وما بعدها	تأليف : روبرت كارسون
– كيف تنجح فى صنع الصفقات العالمية	تأليف : چيسوالد و. سالاكيوز
– مقدمة إلى الديمقراطية الاقتصادية	تأليف : روبرت أ. دال

يصدر قريباً

– اتجاهات جديدة فى التسويق	تأليف : أوبري ويلسون
– إدارة المنظمة العامة	تأليف : كول بليس جراهام
– من يكتسح من ؟	تأليف : لورا د. تايسون
– التفاوض عبر الحدود	تأليف : دين ألن فوستر



8 Ibrahim El-Orabi St., El-Nozha Elgedida - Heliopolis - Cairo
Tel.: 00 (202) 2990970 / 2993221 - Fax: 00 (202) 2990970
P.O.Box: 5599 Heliopolis West - Cairo - Egypt

MANAGEMENT

By : Peter F. Drucker

هذا الكتاب

عمل بدون إدارة ناجحة ، بمثابة جسد بلا عقل أو سفينة بلا ربان .

والإدارة هى ضابط الأيقاع لسيمفونية العمل وهى المصباح الذى يكشف الدروب المظلمة ، والباب السحرى لعبور الأزمات ...

وقد لاحظنا افتقار المكتبة العربية إلى مرجع قيم فى علوم الادارة يكون ملاذاً نلجأ إليه ليضع أقدامنا على الطريق السليم .

وبيتر دراكر مؤلف هذا الكتاب يعد من أشهر علماء الإدارة فى العالم وله العديد من المؤلفات القيمة فى هذا المجال ، والذى يلقب عالمياً «بالمؤسس الأول لعلم الإدارة» وهو يقدم أفكاره فى هذا الكتاب فى ثلاثة أجزاء ...

الجزء الأول : يتحدث عن مهام الإدارة بالتفصيل سواء بالنسبة لمنشآت العمل أو أجهزه الخدمات العامه ، وتأثير المدير ومسئولياته ، والابعاد الزمنية وإدارة تنظيم العمل .

الجزء الثانى : يتناول وظيفة المدير وعمله والوظائف الادارية وروح الآداء والمهارات الفردية والتنظيم الإدارى والهياكل التنظيمية وكيفية تصميمها .

الجزء الثالث : يتحدث عن الإدارة العليا ومهامها وتنظيماتها ، و
الإدارة وسائر المنظمات وكيفية إداره المؤسسات العا

إن هذا الكتاب فى اعتقادنا جهد متميز لعالم متمر
عملا رائعا سينتزع بلا شك مكانة متميزة فى مكتبتنا العربية

ولا يفوتنا أن نشيد بالجهد الوافر لفريق العمل المتكام
الترجمة الوافية والمراجعة الدقيقة ، مع ما أبداه الناشر من شجا
حتى يرى هذا الكتاب النور .

International Publishing & Distribution House
Cairo - Egypt

I.S.B.N 977-282-005-6